



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA

**“PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD DE TESORERÍA DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014.”**

AUTORA

LILIAN AURORA PADILLA GUAÑO

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014, previo a la obtención del título de Licenciada en Secretariado General, desarrollado por la señorita LILIAN AURORA PADILLA GUAÑO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

.....

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, LILIAN AURORA PADILLA GUAÑO, estudiante de la Unidad de Educación a Distancia de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Lilian Aurora Padilla Guaño

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su apoyo incondicional, a mis hermanos porque siempre estuvo ahí cuando lo necesite ya que ellos fueron la mayor motivación para cumplir mi objetivo de ser una profesional y seguir superándome.

Lilian Aurora Padilla Guaño

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mis estudios.

A mis padres; Alonso y Dioselina (+) el pilar fundamental en mi vida personal y profesional, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo y el ejemplo de perseverancia.

Lilian Aurora Padilla Guaño

RESUMEN EJECUTIVO

La unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, parroquia, Lizarzaburu ubicado en las calles 1era Constituyente y Carabobo; es una prestigiosa Institución, que lucha por el bienestar de la colectividad, que tienen por objetivo cumplir y hacer cumplir leyes y reglas.

El Plan estratégico, se ha desarrollado con la finalidad de mejorar la calidad en servicio al cliente que tiene relación directa con el usuario, con el propósito de mejorar la atención que se proporciona al usuario; éste plan ayuda a desarrollar los conocimientos, tomando en cuenta el recurso humano y las necesidades del mismo. Para cumplir con la investigación desarrollada, se utilizó técnicas como la observación y la encuesta, con su respectivo análisis e interpretación de resultados obtenidos, para de esta forma rescatar el problema existente.

Es importante el amplio conocimiento y aplicación de cómo atender a un cliente pueden proveer desarrollo interno institucional, aumentando mayores alternativas en el aspecto corporativo, mejores condiciones físicas, científicas y tecnológicas.

La investigación realizada aportó al desarrollo de Estrategias de calidad de servicio al Cliente, el mismo que contiene alternativas para el óptimo desempeño del personal a quien va dirigido.

Las estrategias que se propuestas tienen la finalidad de mejorar la calidad de servicio al cliente en la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y de esta manera lograr un servicio de calidad, cumpliendo con las necesidades y expectativas de los usuarios.

.....
Mgs. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez
DIRECTO

SUMMARY

The Treasury Unit of the Autonomous Government Decentralized of Chimborazo's Province, parish Lizarzaburu located in Primera Constituyente and Carabobo streets. It is a prestigious institution, which supports the well-being of the collectivity, which laws and rules have for objective of enforce and make fulfill it.

The strategic plan has been developed in order to improve the quality in customer service who has direct relation with the user. Also It has the intention of improving the attention that is provided to the user. This plan helps to develop the knowledge, bearing in mind the human resource and the need for it. The techniques used were observation and survey to carry out the research developed, with its own analysis and interpretation of results, thereby recover the existing problem.

The wide knowledge and application is important of how to understand a client, they can provide internal institutional development, increasing higher alternatives in the corporate aspect, better physical, scientific and technological conditions.

The research executed made contributions to develop customer service quality strategies, which contains alternatives for the optimal performance of the staff to whom it is directed at.

INDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificado de Responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen Ejecutivo	vi
Summary	vii
Indice General	viii
Indice de Graficos	xi
Índice de Imágenes	xiii
Indice de Anexos	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo	6
2.2.1 Antecedentes Históricos	6
2.2.1.1 Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo	7
2.2.1.2 Misión	8
2.2.1.3 Visión	9
2.2.1.4 Valores Institucionales	9
2.2.1.5 Unidad de Tesorería	9
2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11

2.3.1	Plan Estratégico.....	11
2.3.1.1	Planeación	11
2.3.1.2	Planificación estratégica	12
2.3.2	Estrategias	13
2.3.3	Calidad de servicio al cliente	13
2.3.3.1	Cliente	13
2.3.3.2	Servicio	16
2.3.3.3	Calidad	18
2.3.4	Eficiencia	21
2.3.5	Eficacia.....	22
2.3.6	Efectividad	22
	Fuente: Relación de Eficiencia Eficacia y Efectividad	22
2.3.7	Elementos del servicio al cliente:.....	23
2.3.8	Importancia del servicio al cliente	26
2.3.9	Estrategias y principios en los que descansa la calidad del servicio al cliente ...	27
2.3.10	FODA.....	27
2.3.11	Composición de la matriz FODA.....	28
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1	HIPÓTESIS.....	29
3.1.1	Hipótesis general.....	29
3.2	VARIABLES	29
3.2.1	Variable independiente	29
3.2.2	Variable dependiente.....	29
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	29
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	31
3.4.1	Métodos.....	31
3.4.1.1	Método inductivo	31
3.4.2	Técnicas de investigación	31
3.4.3	Observación	31
3.4.4	Encuestas.....	31
3.4.5	Revisión de bibliografía	32

3.4.6 Investigación electrónica (internet).....	32
3.4.7 Diagnóstico de la situación actual de la unidad de Tesorería del GADPCH.....	32
3.4.7.1 Información.....	32
3.4.7.2 Información investigativa	33
3.4.8 Resultados de la situación actual de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.	33
3.4.8.1 FODA de la Unidad de Tesorería del GADPCH	33
3.4.8.2 Cruce de variables de la matriz FODA	34
3.4.8.3 Hallazgos y análisis del cruce de variables de la matriz FODA.	35
3.4.8.4 Resultados	35
3.4.9 Resumen de resultados de la encuesta aplicada a los usuarios de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo. ...	56
3.4.10 Resumen de resultados de la encuesta aplicada a usuarios de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo...	57
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	61
4.1 TÍTULO	61
4.2 VISIÓN Y MISIÓN.....	61
4.2.1 Visión.....	61
4.2.2 Misión	61
4.3 VALORES	62
4.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	63
4.4.1 Objetivos Estratégicos	63
4.4.2 Estrategias	63
4.4.3 Políticas.....	63
4.6 PLAN DE SEGUIMIENTO	69
4.7 Verificación de la Hipótesis.....	70
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES:.....	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	76

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1: CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	16
GRÁFICO N° 2: VENTAJAS DEL SERVICIO	17
GRÁFICO N° 3: SERVICIO QUE BRINDA LA UNIDAD DE TESORERÍA	36
GRÁFICO N° 4: REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS.....	37
GRÁFICO N° 5: BENEFICIOS DE UN BUEN SERVICIO	38
GRÁFICO N° 6: SERVICIO DE CALIDAD	39
GRÁFICO N° 7: ESPACIO DE ESPERA PARA EL USUARIO	40
GRÁFICO N° 8: DE QUÉ MANERA SE GENERA LOS TURNOS DE ATENCIÓN	41
GRÁFICO N° 9: EL HORARIO DE ATENCIÓN ES ADECUADO	42
GRÁFICO N° 10: ACTITUD DEL FUNCIONARIO ANTE UN RECLAMO	43
GRÁFICO N° 11: CONOCE ANTE QUIEN LO PUEDE HACER UNA QUEJA	44
GRÁFICO N° 12: TIEMPO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	45
GRÁFICO N° 13: AMBIENTE LABORAL	46
GRÁFICO N° 14: SE HA CAPACITADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.	47
GRÁFICO N° 15: SE CAPACITARÍA EN TEMAS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	48
GRÁFICO N° 16: HA BRINDADO ATENCIÓN VÍA TELEFÓNICA.....	49
GRÁFICO N° 17: LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE TESORERÍA SE DESARROLLAN DE ACUERDO AL PLAN ESTRATÉGICO.....	50
GRÁFICO N° 18: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE TESORERÍA.....	51
GRÁFICO N° 19: ATENCIÓN AL USUARIO DIFÍCIL	52
GRÁFICO N° 1: CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	16
GRÁFICO N° 2: VENTAJAS DEL SERVICIO	17
GRÁFICO N° 3: SERVICIO QUE BRINDA LA UNIDAD DE TESORERÍA	36
GRÁFICO N° 4: REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS.....	37
GRÁFICO N° 5: BENEFICIOS DE UN BUEN SERVICIO	38
GRÁFICO N° 6: SERVICIO DE CALIDAD	39
GRÁFICO N° 7: ESPACIO DE ESPERA PARA EL USUARIO	40
GRÁFICO N° 8: DE QUÉ MANERA SE GENERA LOS TURNOS DE ATENCIÓN	41
GRÁFICO N° 9: EL HORARIO DE ATENCIÓN ES ADECUADO	42
GRÁFICO N° 10: ACTITUD DEL FUNCIONARIO ANTE UN RECLAMO	43
GRÁFICO N° 11: CONOCE ANTE QUIEN LO PUEDE HACER UNA QUEJA	44
GRÁFICO N° 12: TIEMPO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	45

GRÁFICO N° 13: AMBIENTE LABORAL	46
GRÁFICO N° 14: SE HA CAPACITADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.	47
GRÁFICO N° 15: SE CAPACITARÍA EN TEMAS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	48
GRÁFICO N° 16: HA BRINDADO ATENCIÓN VÍA TELEFÓNICA.....	49
GRÁFICO N° 17: LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE TESORERÍA SE DESARROLLAN DE ACUERDO AL PLAN ESTRATÉGICO.....	50
GRÁFICO N° 18: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE TESORERÍA.....	51
GRÁFICO N° 19: ATENCIÓN AL USUARIO DIFÍCIL	52
GRÁFICO N° 20: SE DISPONE DE TECNOLOGÍA ACTUALIZADA	53
GRÁFICO N° 21: QUE PREFIERE DAR USTED	54
GRÁFICO N° 22: CONOCE SI EXISTEN ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	55

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN N° 1: EDIFICIO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO	7
IMAGEN N° 2: RELACIÓN DE EFICIENCIA Y EFICACIA	22

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 ENCUESTAS A LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DE TESORERIA.....	76
ANEXO N° 2 ENCUESTA A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE TESORERIA	79
ANEXO N° 3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GADPCH.....	81
ANEXO N° 4 EDIFICIO DEL GADPCH	81
ANEXO N° 5 PROPUESTA	82
ANEXO N° 6 FOTOS	114

INTRODUCCIÓN

El personal que está en relación directa con el cliente, debe cumplir con el perfil profesional, para el desempeño óptimo de sus funciones, esto quiere decir; el manejo de archivo de la documentación, el uso adecuado de materiales, equipos de oficina e información que proporcionan, que sin duda alguna debe ir acompañado de una buen servicio en atención al cliente; ya que esta es la carta de presentación de cualquier institución sea pública o privada.

La eficacia de una institución radica en el excelente dominio de las relaciones humanas, las mismas que contribuyen al logro de un ambiente laboral adecuado, en el que los clientes tanto internos, como externos se sientan satisfechos y familiarizados con la institución y aporten para el desarrollo de la misma. A los usuarios se les considera pilares fundamentales de una institución, puesto que sin ellos no se llevaría a cabo su funcionamiento y por ende la misma llegaría a su fin.

En la actualidad el servicio al cliente va más allá de la amabilidad y la gentileza, es diferenciar entre lo extraordinario y lo mediocre, por lo que se ha convertido en un desafío para el personal de primer nivel que son quienes tienen contacto directo con los clientes, cuya meta primordial es satisfacer específicamente una necesidad.

La Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, es una institución con prestigio relevante en el país y principalmente dentro de la provincia, con un sinnúmero de clientes que buscan satisfacer sus necesidades; la fidelización de los clientes depende del trato recibido y del cumplimiento de sus expectativas; la atención al cliente ha pasado por desapercibido, dando poca importancia a la misma.

Para lograr un mejor servicio al cliente es menester aplicar un Plan Estratégico de Calidad de Servicio al Cliente, que se conviertan en una guía de conocimientos prácticos, basados en servicio al Cliente; de tal forma que sí los funcionarios de la unidad está capacitado y posee vastos conocimiento respectivos a la atención al cliente, estará dispuesto a brindar el servicio de calidad; la satisfacción de los clientes es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende los

objetivos de la institución se cumplirían. La presente investigación consta de los siguientes capítulos.

El Capítulo I contendrá los antecedentes, los mismos que indicaran como ha ido evolucionando la atención al cliente; las categorías fundamentales constituyen los temas a desarrollarse en el marco teórico como la administración, las relaciones humanas, relaciones públicas, instituciones de educación superior y atención al cliente, que será el aporte teórico para la presente investigación.

El Capítulo II está constituido por una breve caracterización de la unidad de tesorería del GADCH, reseña histórica, misión, visión, valores institucionales, análisis FODA y su organigrama estructural, que nos permitirá determinar las debilidades y amenazas para la aplicación adecuada de la metodología y técnicas de investigación, a través del análisis e interpretación de resultados.

El Capítulo III posee la elaboración del Plan estratégico para el mejoramiento del servicio al cliente en la unidad de tesorería del GADCH.

Capítulo IV la elaboración de la propuesta; posteriormente las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH) es una entidad pública encargada de administrar los recursos financieros de la provincia de Chimborazo, brindando servicios a la comunidad chimboracense como: pago del agua de riego, pago de los formularios de derecho de escrituras, certificado de no adeudar, pago de especies valoradas de vías, tiques, etc.; destacando la disposición de los requerimientos al momento de ejecutarse, la orden del cliente, esto ha generado que se incremente la demanda de servicios, es decir siempre se mantenga en aumento, sin embargo al no presentar cambios en la planta física y tampoco en la metodología de servicio, esta demanda nos indica que es necesario el análisis de servicio al cliente, como elemento clave en una entidad pública de su índole.

En la unidad de tesorería del GADPCH se atiende a decenas de personas diariamente y se ha podido evidenciar el malestar que existe en ellas al no recibir una adecuada atención, un trato justo y sobre todo una falta de agilidad en los procesos.

Actualmente el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo presenta un constante flujo de clientes, por la falta de capacitaciones al personal no permite que el proceso de atención sea ágil y eficiente, dificultando la fluidez de los tramites y la satisfacción de los clientes.

La documentación que no se tiene centralizada y organizada; causa una demora en brindar el servicio que requiere el cliente. Debido a que actualmente cada vez que requiere algún documento de constatación tiene que levantarse, perdiendo ese valioso tiempo, porque los archivos están lejos del lugar de atención.

Debido a lo expuesto anteriormente se encuentra necesario elaborar un plan estratégico para mejorar la calidad de servicio al cliente, garantizando la efectiva operatividad del departamento y conllevando una estructura de costos sustentable que contribuya a incrementar los índices de rentabilidad de la institución, y la optimización de recursos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera un plan estratégico incide en la calidad de servicio al cliente, en la unidad de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, período 2014?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo: Tesorería.

Área: Administrativa.

Aspecto: calidad de servicio al cliente

Temporal: del 01 Octubre al 30 de Diciembre del 2014

Espacial: La presente investigación se realizará en la unidad de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo del Cantón Riobamba.

Ubicada en la Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba, parroquia Lizarzaburu, calles Primera Constituyente y Carabobo.

Referencia de Ubicación: Diagonal al Registro Civil

1.2 JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico en la actualidad juega un papel preponderante para las Instituciones Públicas porque es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión.

La investigación de esta temática es de vital importancia porque contribuirá al mejoramiento del servicio al cliente en la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH).

Se cuenta con el permiso respectivo por parte de la Unidad de Tesorería del GADPCH, además se tiene el apoyo de los y las funcionarias de dicha unidad.

Para esta investigación, existen documentos, libro, revistas y ayuda del internet, siendo esto factible; porque se tiene el tiempo necesario para indagar el fenómeno de la investigación, además la investigadora cuenta con el recurso económico que cubrirá todo el trabajo que se va a realizar.

La maximización de los recursos ha sido siempre una de las preocupaciones que se plantean en toda organización, el GADPCH no debería ser la excepción, por ello, se incluye en este documento un conjunto de estrategias que permitirán alcanzar el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente y por ende un mayor nivel de satisfacción de los clientes. Además permitirá ofrecer a su máxima autoridad una herramienta efectiva que ayude al cumplimiento de la normativa vigente y sobre todo se obtenga la satisfacción de los chimboracenses.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del Plan Estratégico en la calidad de servicio al cliente, en la unidad de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, período 2014.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ▶ Diagnosticar la situación actual de servicio al cliente para conocer sus debilidades en la calidad de servicio al cliente, en la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Chimborazo.
- ▶ Analizar los procesos y procedimientos existentes que se aplican en la unidad de tesorería del Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Chimborazo.
- ▶ Elaborar un Plan estratégico para el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente en la unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según Vargas C. Hilda E. (2014) menciona: El plan estratégico pretende mediante la estrategia genérica de enfoque fidelizar los clientes actuales y captar nuevos clientes, satisfaciendo a cabalidad sus necesidades, mejorando así la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo. (Vargas C., 2014)

Según Roger y García (2011) en su tesis Plan Estratégico mencionan: La implementación de esta propuesta trae consigo cambios que tienen que hacerse en la estructura organizacional para llevar adelante una mejor gestión. Se deberá elaborar un manual de guía de procesos más comunes que se dan en el servicio, para así tener una estandarización en el servicio y poder dar una mejor información al cliente de lo que la institución le puede brindar.

Según Artieda y Ortizo (2006) mencionan: todo tipo de empresa que desee mantenerse en el mercado y mejorar sus estándares de calidad con la optimización de los recursos que posee, debe necesariamente buscar la mejor alternativa para llevar a cabo un proceso en el que se corrijan los problemas existentes y que le permita mejorar continuamente la calidad de su producto o servicio. Los consumidores o clientes de una empresa buscan cada vez con mayor expectativa productos y servicios de excelente calidad por tal motivo, y siendo el cliente la razón de ser de toda organización ésta debe invertir sus recursos y esfuerzos para conseguir este fin.

Según Endara y Espín (2011) menciona: para el logro afectivo de las relaciones humanas y por ende un buen servicio al cliente, no solo es necesario la predisposición de los administrativos, sino también un manual que contenga tips para brinda una atención de calidad.

2.2 Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

2.2.1 Antecedentes Históricos

El Consejo Provincial de Chimborazo, se crea el primero de enero de 1946, bajo un análisis somero y efectivo de los gobernantes de aquella época, como medio de solución

a las necesidades y requerimientos de los pueblos más alejados por el Poder Central. Su historia ha sido dilatada desde el inicio de su gestión, por carencia de un cuerpo legal que norme sus responsabilidades, derechos y obligaciones.

Su funcionamiento físico-administrativo se desarrolló en lo que hoy, es la sala de recepciones de la Gobernación de Chimborazo, contando con un equipo de servidores de un Secretario, un Auxiliar de Secretaría, un Jefe de Obras, un Tesorero, un Conserje y dos Choferes. Las asignaciones económicas a la época siempre fueron limitadas, como aporte del Gobierno Nacional. Sus Consejeros estuvieron elegidos por votación popular y de entre ellos se elegía un Presidente, un Vicepresidente y un Presidente Ocasión, hasta 1974 en que toma otra forma administrativa, designándose un Prefecto Provincial y siete Consejeros mediante Elección Popular.

El 24 de Enero de 1969, la Comisión Legislativa Permanente del H. Congreso Nacional deroga el Título VI de la Ley de Régimen Administrativo y todas las leyes y decretos que se opongan a la Ley de Régimen Provincial, recibiendo el Ejecútese del Señor Presidente de la República del Ecuador, Dr. José María Velasco Ibarra, en el Palacio de Gobierno, en Quito al 4 de Febrero de 1969.

Imagen N° 1: Edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

Ver Anexo N° 4

2.2.1.1 Funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial, para garantizarla realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana, derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;

- d) Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes por la constitución y la ley y, en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública¹³ provincial, fomentar las actividades provinciales productivas correspondientes a la vialidad, gestión ambiental, riego, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiaridad, participación y equidad;
- f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados.
- g) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la constitución en el marco de sus competencias.
- h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia.
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquias rurales.
- j) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana, en el ámbito de su competencia.

2.2.1.2 Misión

Liderar la minga para el desarrollo provincial de acuerdo a su ámbito de acción con capacidad institucional, planificación participativa, mediante actividades productivas competitivas con enfoque intercultural, solidario, promoviendo el manejo y

conservación de los recursos naturales de manera equitativa, justa y sustentable para elevar la calidad de vida de la población a fin de lograr el Sumak Kawsay (Buen Vivir).

2.2.1.3 Visión

En el 2018, la institución consolida un modelo de gestión alternativo de desarrollo provincial, que articula los niveles de gobierno de manera participativa, social y eficiente, con talento humano competente y empoderado trabajando por el bienestar de la población, aplicando la complementariedad, equidad, descentralización y transparencia.

2.2.1.4 Valores Institucionales

- ▶ Honestidad:
- ▶ Equidad
- ▶ Compromiso
- ▶ Responsabilidad
- ▶ Respeto
- ▶ Participación
- ▶ Productividad
- ▶ Competitividad
- ▶ Flexibilidad

(Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, 2014)

2.2.1.5 Unidad de Tesorería

La Coordinación de Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo está conformada administrativamente por las unidades de Presupuestos, Contabilidad, Tesorería, Activos Fijos, y la unidad de Bodega; sus diferentes actividades se ejecutan a través de cada una de las unidades de esta área.

- ▶ Trámites administrativos de ingreso y egreso de correspondencia
- ▶ Elaboración del POA institucional
- ▶ Trámites internos
- ▶ Atención al cliente
- ▶ Concertación de citas y convocatoria a reuniones
- ▶ Manejo de registros y formularios del IESS, SRI
- ▶ Recibir, contabilizar, custodiar y depositar los valores que ingresan a la institución por los servicios brindados a la comunidad, así también por multas e impuestos legalmente establecidos por el Gobierno Provincial
- ▶ Asistencia técnica que contribuyen al aseguramiento de la ejecución del pago de obras y servicios, amparados en las disposiciones legales vigentes y normativa interna de la institución.

Objetivos

- ▶ Implementar procesos participativos que favorezcan el desarrollo de la provincia.
- ▶ Optimizar la administración y empleo de los recursos económicos para el desarrollo de la provincia.

Funciones de la unidad de Tesorería

- ▶ Recepción, registro y manejo de la documentación
- ▶ Manejo de corresponda institucional mediante correo electrónico
- ▶ Atención telefónica
- ▶ Elaboración de documentos
- ▶ Atención al cliente
- ▶ Recauda impuestos, tasas, y contribuciones

- ▶ Notifica a los responsables correspondientes la información de cuentas por pagar por parte de los contribuyentes.
- ▶ Realiza arqueos diarios de caja y su correspondiente deposito
- ▶ Lleva el registro de comprobantes de ingresos y su correspondiente arqueos y cuadro de cuentas.
- ▶ Elabora informes diarios de recaudación y depósitos para control financiero
- ▶ Archiva diariamente la documentación resultado de la recaudación.
- ▶ Ordena y clasifica la información diaria que ingresa a la unidad de tesorería.
(Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, 2014)

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1 Plan Estratégico

2.3.1.1 Planeación

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiavenato, 2011)

La planeación estratégica es el proceso continuo, basada en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que ya se hayan generado. (Drucker, 1984)

La planeación estratégica es un proceso el cual ayuda a la mejora continua de las actividades que se realizan en cada una de las empresas, y de esta manera hace que tomen decisiones fortuitas si así lo amerita.

2.3.1.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es a largo plazo y se realiza en el nivel estratégica de la empresa. es un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones a través del tiempo: es el camino que la dirección de una institución elige, para cumplir con la razón de ser de la organización utilizando los recursos existentes, que permita lograr una predicción asertiva del futuro para lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

“La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, establecido las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere. (Chiavenato, 2011)

2.3.1.2.1 Niveles de planeación

Los niveles de la planeación según Chiavenato (2009) son los siguientes:

a) Planeación estratégica: es la más amplia y abarca a la organización entera. sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: Comprender la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: Genérico, sintético y comprensivo. Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

b) Planeación Táctica: Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.

- Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición: Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

c) **Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica. sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediata.
- Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Contenido: detallado, específico y analítico.
- Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

2.3.2 Estrategias

“Estrategia es el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos” (Benavides, 2004)

Las estrategias son implementadas por los altos dirigentes de las organizaciones en un tiempo determinado, es importante fijar las políticas generales y recursos que se utilizaran para el propósito global de la organización.

2.3.3 Calidad de servicio al cliente

2.3.3.1 Cliente

2.3.3.1.1 Definición

Es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio. (Gómez, 2009)

Se determina que cliente es un individuo que tiene necesidades, ya que es el motivo por el cual las empresas e instituciones tienen que brindar un servicio de calidad para su satisfacción ya que es el motor de la misma.

2.3.3.1.2 Atención al cliente

Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por lo tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes”. (Pérez, 2007)

2.3.3.1.3 Tipos de Clientes

Según Gómez (2009) los tipos de clientes se dividen de la siguiente manera:

► Cliente interno

Es aquel que pertenece a la organización, y que no por estar con ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados. (Gómez, 2009)

► Cliente externo

Es aquella persona que no pertenece a la empresa, más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto o servicio.

Como podemos observar, al tener dos tipos de clientes, debemos estar conscientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro. (Gómez, 2009)

2.3.3.1.4 Perspectivas del cliente

Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo.

Las perspectivas del cliente que se deben aplicar son:

► Necesidad de ser comprendido

Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se está interpretando en forma correcta, los mensajes que

envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.

► Necesidad de ser bien recibido

Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

► Necesidad de sentirse importante

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

► Necesidad de comodidad

Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades. (Gómez, 2009)

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en nuestra empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

2.3.3.1.5 Lealtad del Cliente

La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores. Cuesta de cinco a diez veces más atraer clientes que conservar a los existentes. (Wikipedia, 2014)

2.3.3.2 Servicio

2.3.3.2.1 Definición

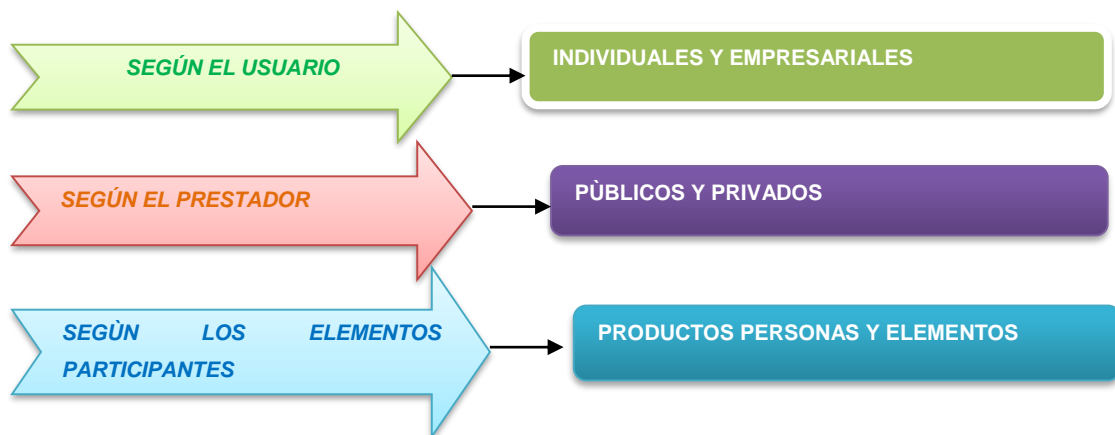
El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, también es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es un valor agregado para el cliente, y en ese campo el cliente es cada vez más exigente. (Paz, 2010)

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure de un uso correcto del mismo. (Curay, 2003).

Servicio es el conjunto de diferentes actividades que brinda la institución o empresa para la satisfacción de los clientes y este a su vez es un valor agregado que el empleado puede brindar sin dudarlo.

2.3.3.2.2 Clasificación de los servicios

Gráfico N° 1: Clasificación de los servicios



Fuente: Vicente, M.A. (2009) Marketing y Competitividad. Buenos Aires: Prentice Hall
Elaborado por: La Autora.

2.3.3.2.3 Características del Servicio

Según Colunga (1995) el servicio tiene las siguientes características:

- **Intangibilidad.**- Significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía

plástica no pueden ver el resultado antes de la compra, o los pasajeros de una línea aérea sólo tienen un boleto y la promesa que serán llevados a su destino en forma segura.

- Inseparabilidad.- Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.
- Variabilidad.- Significa que la calidad de los servicios dependen de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunas tiendas departamentales tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de esto, dentro de una tienda determinada, un empleado de mostrador puede ser jovial y eficiente mientras que otro que está a poca distancia puede ser desagradable y lento, esto trae como consecuencia, que la calidad de servicio de un solo empleado de la tienda, varíe de acuerdo a su energía y a su estado de ánimo en el momento en que atiende al cliente.
- Carácter perecedero.- Significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. Por ejemplo, en un concierto no se pueden guardar lugares para el concierto de otra fecha, ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde.
- Ausencia de propiedad.- Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad. (pág. 96)

2.3.3.2.4 Ventajas del Servicio

Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes.

Gráfico N° 2: Ventajas del Servicio



**Fuente: M.Curay (2003) Atención al Cliente. Lima: Bussisness E.I.T.R.L.
Elaborado por: La Autora.**

En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.

Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente. (Curay, 2003)

2.3.3.3 Calidad

El término "calidad" señala "un conjunto de características de una persona o de una cosa". Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad", que lo han evolucionado hasta llevar su significado mucho más allá de las definiciones originales que ofrecen los diccionarios.

Ante tal aseveración, es oportuno remontarse un poco a la historia. La aparición de las comunidades humanas generó el antiguo mercado entre el productor y el cliente. Aún no existían especificaciones. Los problemas de calidad podían resolverse con relativa facilidad puesto que el fabricante, el comprador y las mercancías estaban presentes simultáneamente. El comprador podía determinar en qué grado el producto o servicio satisfacía sus necesidades.

En la medida en que se desarrolla el comercio y se amplían los mercados, el productor deja de tener contacto directo con el cliente. La relación comercial se da a través de cadenas de distribución, haciendo necesario el uso de especificaciones definidas, garantías, muestras, etc., que tengan un papel equivalente a la antigua reunión entre el fabricante y el usuario.

Es así como investigadores de la categoría de Jurán, Deming, Crosby e incluso las Normas ISO 9000, coinciden en que los requerimientos o especificaciones son los indicadores del cumplimiento o no con la calidad de un producto o servicio.

Calidad también denota, como lo señala Jurán (citado en Colunga 1995, p.18), "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente". Por esta razón, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho y calidad es satisfacer al cliente. Al cumplir con los requerimientos del servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. (Martin, 1991)

La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. (Gómez, 2009)

2.3.3.3.1 Calidad en el Servicio

Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso.

La calidad en el servicio, según Colunga (1995), tiene los siguientes componentes:

- **Confiabilidad.**- La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
- **Accesibilidad.**- Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.
- **Respuesta.**- Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.

- Seguridad.- Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
- Empatía.- Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.
- Tangibles.- Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

2.3.3.3.2 Importancia de la calidad en el servicio

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios.

Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tienen en la mira en cuanto a la calidad de servicios.

Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil definir y juzgar en comparación a la calidad en los productos.

Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.

Cabe señalar que la calidad de los servicios siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y sobre todo, de que la interacción entre el empleado y el cliente sea buena.

Sin embargo, los errores no se pueden evitar, porque estamos trabajando con personas, que piensan, hablan y actúan y con factores externos que no está en nuestras posibilidades mejorarlas, por ejemplo, manifestaciones, accidentes, el proveedor no llega a tiempo con el material, etc.; la mayoría de estos accidentes ocurren en presencia de los clientes, dando por resultado que su servicio se demore más de la cuenta.

Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo nos jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que deposita ese cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/o producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa. (Shaw, 1997)

2.3.3.3 Calidad en los servicios públicos

Es provisión de servicios accesibles y equitativos con un nivel profesional excelente, optimizando los recursos y logrando la satisfacción del usuario.

En la definición de los planes de trabajo, los presupuestos y los métodos de trabajo tiene mayor prevalencia la eficiencia. Tiene relación inmediata con las actividades, operaciones y procesos en la obtención o producción de bienes y servicios.

2.3.4 Eficiencia

Eficiencia tiene que ver con el grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto. Desde luego el recurso humano es importante para el logro de una alta eficiencia, que implica la mejor manera de hacer o realizar las cosas (mínimo de esfuerzo y costo); por tanto una alta eficiencia supone la optimización en el uso de los recursos a utilizar. También "eficiencia es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse". La eficiencia se centra en los medios.

La eficiencia E puede definirse por la relación: $E = P/R$, siendo P la cantidad de producto obtenido, y R la cantidad de los correspondientes recursos utilizados.

La eficiencia se define como: “Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos con menor costo”. (Luna, 2008)

2.3.5 Eficacia

La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos o metas propuestos por la organización; esto es, mide la capacidad de obtener o lograr resultados. La eficacia se centra en los fines (en tanto que la eficiencia lo hace en los medios o recursos). En la formulación de la estrategia y de los objetivos estratégicos prevalece la eficacia. (Monografias.com, 2014)

2.3.6 Efectividad

Existen actividades humanas donde la relación de eficiencia y eficacia tiene connotaciones que merece la pena considerar. Lo deseable es ser al mismo tiempo altamente eficiente y eficaz, como se puede inferir del cuadrante eficiencia-eficacia. Sin embargo en un servicio de salud o de seguridad pública posiblemente deberá ponderarse la eficacia frente a la eficiencia.

Imagen N° 2: Relación de Eficiencia Eficacia y Efectividad



Fuente: Relación de Eficiencia Eficacia y Efectividad

Elaborado por: La Autora.

Ser altamente efectivo implica actuar bajo la mejor relación de "equilibrio" o "ponderación" entre eficiencia (mejor uso de los recursos en las actividades cotidianas) y eficacia (alcanzar el logro de las metas u objetivos de la organización), según sea cada situación que se enfrenta. (Monografias.com, 2014)

2.3.7 Elementos del servicio al cliente:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente difícil
- Contacto telefónico
- La comunicación por correo
- La atención de reclamos y cumplidos.
- Instalaciones

a) El contacto cara a cara

Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente... Si el trato cara a cara con el cliente es un problema, es casi seguro que la empresa tiene otros problemas más profundos. En dónde residen y cuáles son esos problemas es algo que sólo se puede saber mediante su diagnóstico.

A pesar de ello, Peel Malcolm sugiere que de hecho las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente "difícil" de acuerdo con Schiffman inclusive, conllevan hacia un buen uso de este elemento; en cambio las actitudes emocionales, la osadía con el cliente, o el favoritismo. Alejan el compromiso de uso de este elemento. Cada patrón según lo enfoca Peel, irá en marcha de acuerdo a la cultura del mercado.

Christopher Lovelock también sugiere que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente. El mejoramiento de este contacto, pero, no puede conseguirse aisladamente, y cualquier intento que se haga tan solo en este campo no será más que un remiendo en los síntomas. Como en una "sonrisa estereotipada" que muestre un gesto de

desatino. Sobre todo se debe incidir en el adecuado contacto cara a cara, conocedores que el cliente se comunica con el No-Cliente:

No importa cuánto, todos deben respetar a sus clientes. Según Peel Malcolm "saber escuchar es una habilidad en sí misma tan difícil, por lo menos como el saber hablar"

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente y su estrategia. En la que debemos considerar entonces, de acuerdo a los autores citados las siguientes prestezas (o atributos): 1. respeto a las personas, 2. sonrisa al momento de conversar con el cliente, 3. técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa); 4. Ofrecer información y ayuda, 5. Evitar actitudes emotivas en este contacto; 6. No dar órdenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. Sobre eso, que es "lo que tenemos", en la estrategia diseñamos "lo que queremos".

b) Relación con el cliente difícil.

Según Schiffman: "Los clientes difíciles no siempre son difíciles" un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable que no ha funcionado apropiadamente en la relación".

Muchas empresas se verán afectadas por la mala educación de algunos clientes y su irresponsabilidad al usar los servicios de la compañía, pero el personal de estas organizaciones deben comprender el verdadero arte de "tratar" con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos. Cada situación representa para nosotros, un atributo de esta herramienta.

c) El contacto telefónico.

Desde el punto de vista de Lovelock, el contacto telefónico también representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. No importa si una compañía esté diseñando cualquier sistema de servicio al cliente; los planificadores deben abordar los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata sobre el tiempo que se tarda en atender una llamada, así como en la cuestión de recibir llamadas telefónicas sin presencia física; tal el caso de los mensajes telefónicos, que deben ser recibidos

conforme a todas las actitudes positivas de "servir al cliente", para que el individuo que recibe o emite un mensaje, quede consiente que fue comprendido.

Lovelock asegura que un cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido.

d) La comunicación por correo.

Representa otro elemento del servicio al cliente. Citado en este caso por Peel, Schiffman y Lovelock. Quienes han delineado mecanismos de servicio por este medio. Aunque el mundo empieza a comunicarse eficientemente gracias al avance de la tecnología, es imprescindible en el tema, avocarnos al mercado doméstico del Banco donde se instale esta estrategia para el que, como se mencionó, es necesario establecer una estrategia. Si se pone énfasis en este elemento, en discrepancia con Gaither estamos seguros que puede establecerse un adecuado servicio al cliente. Peel sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la institución. Por eso concluimos que la correspondencia analizando a los autores, debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares; lo que sin duda, gracias a los modernos procesadores de texto es muy común ahora, tal como lo demuestra Peel.

por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llegara también al no-cliente, porque es probable que el cliente actual se lo comunique.

e) La atención de reclamos y cumplidos.

Es otro punto donde convergen los autores estudiados. Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, Schiffman afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de

servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Peel, por ejemplo asegura que "cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido", porque así será más fácil darse cuenta en qué nos equivocamos y lo que se puede hacer al respecto.

El recibir quejas o cumplidos, por eso, debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

f) Instalaciones.

Representan de acuerdo con LAMB principalmente, uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible. Asintiendo lo mencionado por LAMB, tomamos este elemento como parte de las herramientas para la posición teórica. Aunque obviamente habrá que dirigirnos a la estética y arquitectura local, contemplando la complejidad urbana no muy desarrollada en nuestra ciudad.

No podemos pensar por ejemplo, en "grandes edificios" o infraestructura modernísima, por el mismo hecho de que estos aspectos, además de costosos implicarían demasiado tiempo en implantarse. (Monografías, 2000)

2.3.8 Importancia del servicio al cliente

Según M. Curay, (2003) menciona: Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio o Institución
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es un objetivo
- Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendiéndolo
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.

- Al contrario que los productos, los servicios son poco o nada materiales, el cliente en general no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume, las dimensiones de calidad en atención al cliente en este caso se componen de:
- La presentación buscada por el cliente
- La experiencia. (Curay, 2003)

2.3.9 Estrategias y principios en los que descansa la calidad del servicio al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos retos.
- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo. (Colunga, 1995)

2.3.10 FODA

El FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta

de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica.

2.3.11 Composición de la matriz FODA

Fortalezas: todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

Debilidades: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

Amenazas: todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Oportunidades: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Los factores estratégicos externos de una corporación son las tendencias ambientales clave que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una posibilidad media a alta de producir un efecto en la empresa. La matriz de prioridad de situaciones se usa para ayudar a los administradores a decidir qué tendencias ambientales deben ser simplemente detectadas (prioridad baja) y cuáles se deben analizar como factores estratégicos (prioridad alta). Las tendencias ambientales que se consideran como factores estratégicos de una corporación se clasifican posteriormente como oportunidades y amenazas y se incluyen en la formulación de la estrategia. (Wheller & Hunger, 2007)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Si se dispone de un plan estratégico y se aplica, mejorará la calidad de servicio al cliente en la unidad de tesorería, del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable independiente

Plan Estratégico.

3.2.2 Variable dependiente

Calidad de servicio al cliente.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación fue de análisis crítico y utilizamos la modalidad de campo, basados en la información primaria y secundaria.

- **Primaria:** Esta información fue relevante para nuestra investigación porque se recopiló datos de la fuente en el lugar preciso.
- **Secundaria:** La información se obtuvo de los estudios realizados que nos aportaron información y datos que nos ayudó a determinar la solución más idónea al problema.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de los siguientes tipos:

- **Bibliográfica-documental:** Pues fue necesaria la recolección de información de diferentes libros, específicamente de planificación estratégica y servicio al cliente.

- **Investigación de campo:** Fue necesaria la recopilación de información existente en la Unidad de Tesorería del GADPCH en cuanto al servicio que brinda a sus clientes.

Esta investigación se aplicó a través del uso de herramientas y técnicas de recolección y procesamiento de datos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de la investigación para efectos del presente trabajo fue conformado por los usuarios denominados como clientes y funcionarios que forman parte de la Unidad de Tesorería del GADPCH.

Tabla N° 1: Usuarios catastrados la Unidad de Tesorería

Usuarios catastrados la Unidad de Tesorería	No.
Agua de Riego	4502
Pago de Transporte	8320
Varios (derechos de trámites, tickets, etc.)	1200
Total	14022

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula considerando la totalidad de la población involucrada en la problemática de la calidad en el servicio al cliente de la Unidad de Tesorería del GADPCH. Para el cálculo de la muestra se considera el 7% de error admisible.

Fórmula de Cálculo

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1)+1}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población

E = Error máximo admisible al cuadrado

$$n = \frac{14022}{(0,07)^2(14022-1)+1}$$

$$n = \frac{14022}{(0,0049)(14021)+1}$$

$$n = \frac{14022}{(68.7029)+1}$$

$$n = \frac{14022}{69.7029} = 201.168$$

Tamaño de la muestra = 201 personas.

El universo a ser investigado fue de 14022, por efectos de este trabajo, se coge una muestra, es decir serán encuestadas 201 personas.

3.4 METODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Con el interés de obtener un criterio general acerca de la investigación, para la elaboración del presente trabajo investigativo se utilizó métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método inductivo

Como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general, en relación a la investigación se fue determinando las posibles estrategias y enfocándolas a un objetivo estratégico general.

3.4.2 Técnicas de investigación

3.4.3 Observación

Este método permitió conseguir información de los procesos y procedimientos existentes en la Unidad de Tesorería del GADPCH.

3.4.4 Encuestas

Se obtuvo información de los usuarios atendidos en la Unidad de Tesorería del GADPCH, en relación a la satisfacción sobre los servicios prestados en el mismo.

3.4.5 Revisión de bibliografía

Esta técnica permitió recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el diseño de estrategias.

3.4.6 Investigación electrónica (internet)

A través del internet se recolectó principalmente información referente al tema de investigación que ayudó a la estructuración del contenido del estudio.

3.4.7 Diagnóstico de la situación actual de la unidad de Tesorería del GADPCH.

3.4.7.1 Información

3.4.7.1.1 Información interna

La Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, es un ente que administra los recursos económicos, esto le ha permitido cumplir las actividades para atender las necesidades de la institución, sin embargo el servicio no es el más óptimo.

El personal tiene formación académica superior, y una experiencia laboral de varios años, esto garantiza la buena conducción del departamento. El personal que labora es estable porque la mayoría tienen nombramiento, esto implica desempeñar de manera eficiente; pero falta motivación por parte de su jefe inmediato de al no recibir una adecuada capacitación en los ámbitos laborales.

No existe trabajo en equipo, por lo que sus funcionarios se preocupan por tener su propia identidad para atender las diferentes necesidades de sus usuarios; no tienen la conciencia en el valor del trabajo en equipo, razón por la cual los resultados no aparecen de acuerdo a lo planificado por la institución, además la imagen institucional se ha decaído por no otorgar un servicio adecuado al cliente.

La unidad atiende todas las necesidades de sus usuarios, sin embargo no se ha llevado los procesos de evaluación de desempeño para medir los resultados de las actividades que se cumplen diariamente.

Cada funcionario tiene su herramienta de trabajo, sin embargo los equipos ya han cumplido su periodo de tiempo útil, las instalaciones son adecuadas para atender adecuadamente a sus usuarios, además tiene servicios de comunicación como internet, teléfono, permitiendo brindar un buen servicio a los usuarios.

3.4.7.2 Información investigativa

Las interrogantes que se plantearan con el fin de mejorar la calidad de servicio al cliente en la unidad de Tesorería, serán resueltas con la aplicación de encuestas a los usuarios y funcionarios de la Unidad de Tesorería del GADPCH. (ver anexos 1 y 2)

3.4.8 Resultados de la situación actual de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Con el afán de conocer la situación actual de la institución se realizará un análisis FODA el cual nos permitirá analizar e identificar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que la clínica tiene.

3.4.8.1 FODA de la Unidad de Tesorería del GADPCH

Tabla N° 2: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Funcionarios con experiencia F2. Espacio físico adecuado F3. Disponibilidad presupuestaria F4. Adecuada estructura orgánica F5. Principios y valores	O1. Nuevas políticas institucionales O2. Capacitación a los usuarios O3. Compresión de los usuarios O4. Convenios de capacitación con otras entidades
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Demora en la entrega de Documentos (oficios, copias certificadas, autorizaciones) D2. No existen estrategias de servicio al cliente D3. Comunicación deficiente D4. Tecnología poco actualizada D5. Procedimientos inadecuados	A1. Nuevas leyes emitidas por el gobierno. A2. Incomprensión de los contribuyentes. A3. Cambio de autoridades. A4. Falta de fluidez de documentos de otros departamentos

Elaborado por: La Autora.

3.4.8.2 Cruce de variables de la matriz FODA

Tabla N° 3: Cruce de Variables de la matriz FODA de la Unidad de Tesorería del GADPCH

Ponderación: 1 bajo, 2 medio, 3 alto. Fuente: FODA la unidad de tesorería del GADPCH

FORTALEZAS	No	OPORTUNIDADES				AMENZAS				SUMA	PROMEDIO
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4		
	F1	1	2	2	3	1	2	2	3	15	1,9
	F2	2	2	1	2	1	1	1	1	11	1,4
	F3	2	3	1	2	1	2	1	2	14	1,8
	F4	2	1	3	2	1	2	2	1	13	1,6
	F5	2	3	2	2	1	1	2	2	15	1,9
DEBILIDADES											
	D1	2	1	3	3	1	3	3	3	19	2,4
	D2	2	2	3	3	1	3	2	3	19	2,4
	D3	2	2	1	2	1	3	2	2	15	1,9
	D4	2	3	3	2	2	3	2	1	17	2,1
	D5	2	2	3	2	3	3	3	3	21	2,6
SUMA		18	21	22	23	13	23	19	21		
PROMEDIO		1,8	2,1	2,2	2,3	1,3	2,3	1,9	2,1		

Elaborado por: La Autora.

3.4.8.3 Hallazgos y análisis del cruce de variables de la matriz FODA.

Luego del cruce de variables de la Matriz FODA de la presente investigación se presentan los siguientes resultados:

- A través del cruce de variables se determina que la fortaleza 5 ha obtenido un promedio de ponderación de 1,9 esto indica que la unidad de tesorería del GADPCH deben aplicar unos principios y valores eficientes para garantizar una calidad de servicio a sus clientes.
- La debilidad D5 presenta un promedio de ponderación de 2.6, determinando que la unidad de tesorería del GADPCH debe poner especial atención en la actualización de los procedimientos.
- El análisis determina que la oportunidad O4 con un promedio de ponderación de 2,3 indica que es necesario establecer convenios de capacitación con otras entidades, para capacitar a los funcionarios de la unidad de tesorería del GADPCH en servicio al cliente.
- La amenaza A2 con una ponderación de 2,3, da a conocer que una de las principales amenazas para la unidad de tesorería del GADPCH es la incomprensión de los contribuyentes, por lo que se debe mejorar el servicio al cliente con una mayor información hacia los mismos.

3.4.8.4 Resultados

3.4.8.4.1 Encuestas a los usuarios o muestra de la unidad de tesorería del GADPCH.

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del usuario de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, año 2014

1. ¿Cómo califica el servicio que brinda la unidad de tesorería?

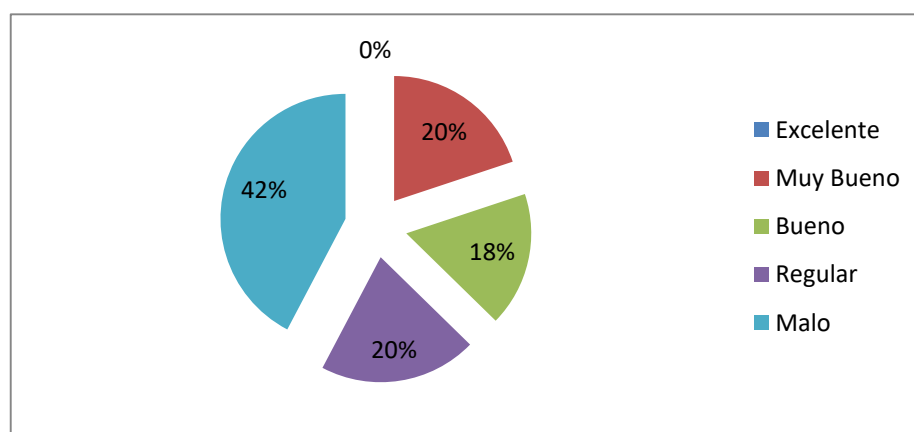
Tabla N° 4: Servicio que brinda la unidad de tesorería.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy Bueno	40	20%
Bueno	35	18%
Regular	41	20%
Malo	85	42%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 3: Servicio que brinda la unidad de tesorería



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de los resultados.

Del 100% de los encuestados el 42% opina que el servicio que brinda la unidad de tesorería del GADPCH es malo, mientras el 20% dijo que es regular; el otro 18% opina que es bueno; y el 20% dice que es muy bueno.

Como se puede analizar el mayor porcentaje de usuarios opinaron que el servicio que brinda la unidad de tesorería es malo y otro porcentaje dicen solo que es bueno; por lo tanto se deben realizar un programa de capacitaciones de actualizaciones sobre servicio al cliente, con el fin que el funcionario esté en condiciones de dar la información necesaria al usuario, ya que así mejoraría la calidad de servicio al cliente, lo que se tendría también usuario satisfechos.

2. ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios en sus requerimientos?

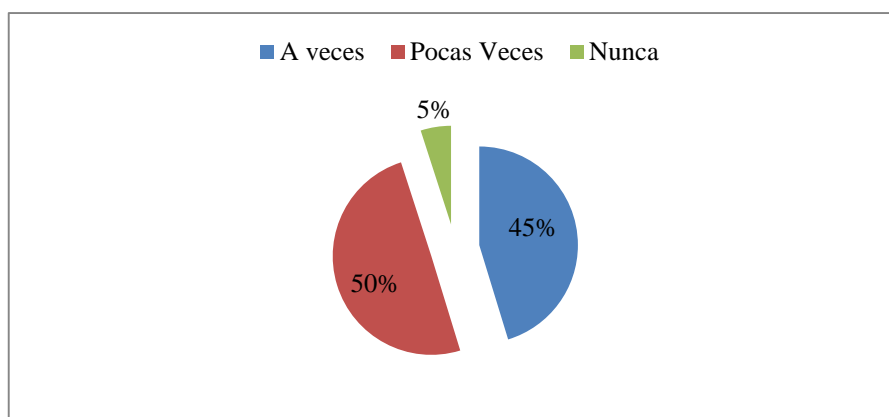
Tabla N° 5: El personal ayuda en los requerimientos a los usuarios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
A veces	91	45,27%
Pocas Veces	100	49,75%
Nunca	10	4,98%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 4: Requerimientos de los usuarios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados.

Del 100% del total de los encuestados el 5% respondió que nunca; mientras el 45% respondió que a veces ayuda y el 50% respondió que si ayuda en los requerimientos que el usuario necesita.

Es necesaria la aplicación de una estrategia institucional de capacitación en atención y servicio al cliente, con el objetivo de mejorar sustancialmente la atención y la prestación de los servicios de la unidad de Tesorería del GADPCH, puesto que ayudaría al cumplimiento de las expectativas del cliente.

3. ¿Qué beneficios obtendría al recibir un buen servicio?

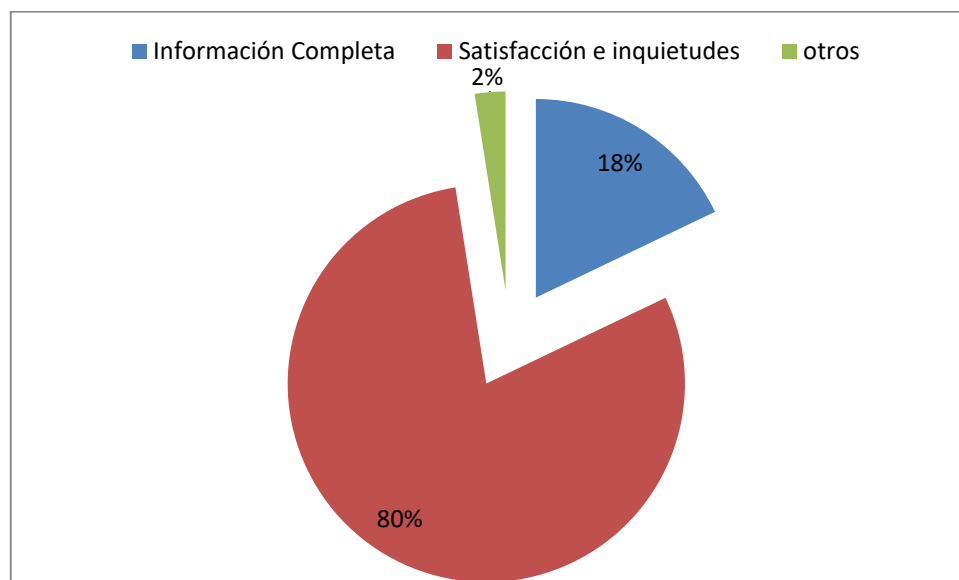
Tabla N° 6: Beneficios de un buen servicio al usuario

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Información Completa	36	17,91%
Satisfacción e inquietudes	160	79,70%
otros	5	2,49%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 5: Beneficios de un buen servicio



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora..

Análisis e interpretación de resultados

Luego de realizada la encuesta, el 80% del personal respondieron que prefieren satisfacción e inquietudes; mientras el 18% respondió que prefiere información completa y el apenas el 2% dijeron que nunca.

Los resultados obtenidos nos indican que el personal debería preocuparse por dar todo lo que el cliente desea tanto como información completa y la satisfacción e inquietudes de los clientes, ya que ellos son la razón de ser de la unidad de tesorería del GADPCH.

4. ¿Cuándo es atendido usted recibe un servicio de calidad?

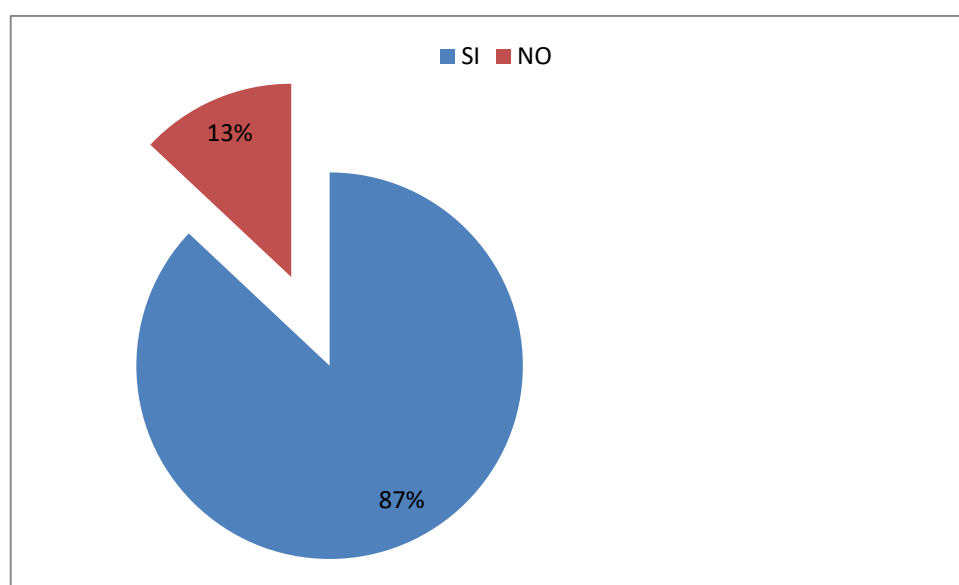
Tabla N° 7: Servicio de calidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	76	87%
NO	125	13%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 6: Servicio de Calidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Luego de realizada la encuesta el 62% de los usuarios respondieron que no reciben un servicio de calidad; y el 38% menciono que sí.

Analizando con atención las respuestas se puede interpretar de que la aplicación de estrategias si mejoraría la calidad en el servicio al cliente pero aplicando con responsabilidad las mismas y haciendo que los funcionarios cumplan a cabalidad sus actividades relacionadas con los usuarios de la unidad de tesorería del GADPCH.

5. ¿El espacio destinado para la espera de atención es?

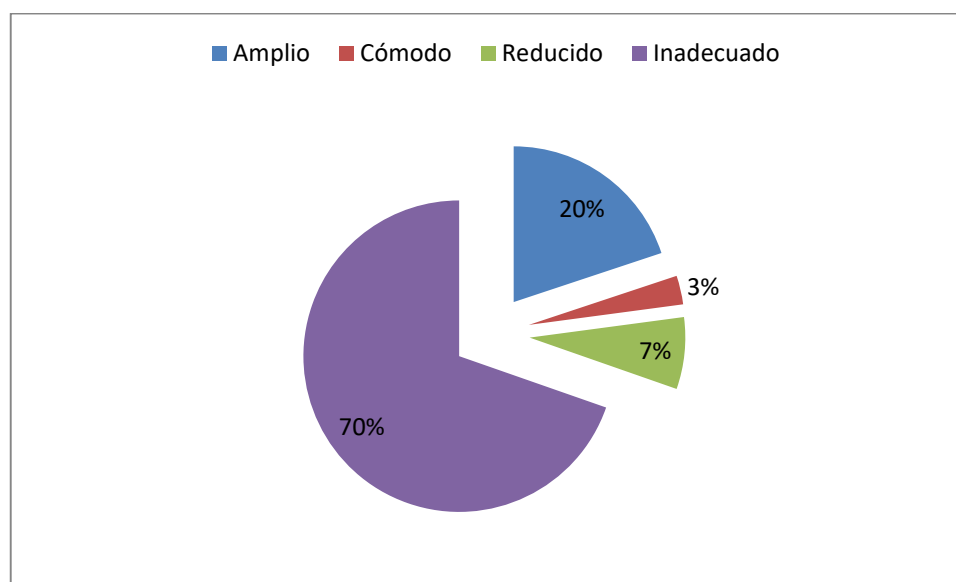
Tabla N° 8: Espacio de espera para el usuario

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Amplio	40	19,90%
Cómodo	6	2,99%
Reducido	15	7,46%
Inadecuado	140	69,65%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 7: Espacio de espera para el usuario



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados.

Del 100% de los encuestados el 3% respondió que el espacio de espera es cómodo; otro 7% respondió que el espacio es reducido; un 20% contesta que es amplio el espacio de espera; y el 70% respondió que es incómodo.

Del análisis efectuado se puede interpretar que los hallazgos realizados luego de aplicada la encuesta, dan la pauta que se debe implementar una sala de espera adecuada a los usuarios ya que la mayoría de usuarios son de cantones lejanos; es necesario que el jefe de la unidad de tesorería del GADPCH, tome en cuenta los criterios vertidos por sus usuarios a fin de que reciban la atención de sus servicio como se lo merecen.

6. ¿Los turnos para recibir atención en la Unidad de Tesorería se obtienen a través de:

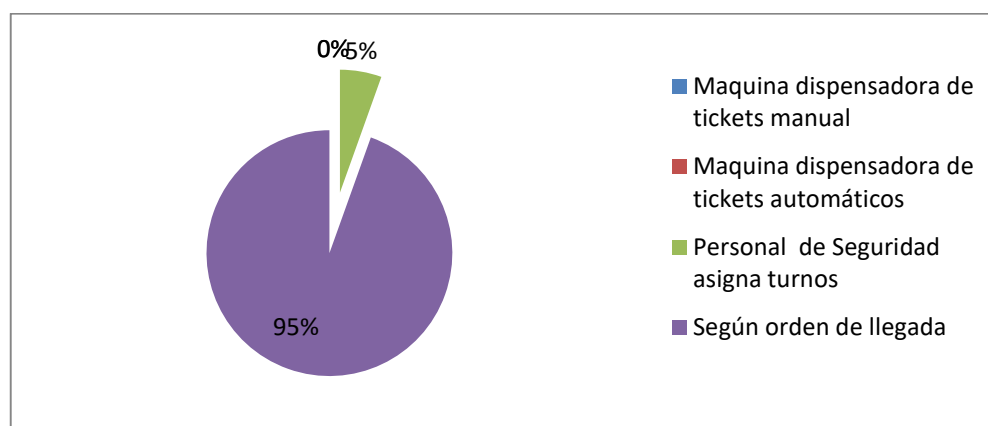
Tabla N° 9: De qué manera se genera los turnos de atención al usuario

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Maquina dispensadora de tickets manual	0	0%
Maquina dispensadora de tickets automáticos	0	0%
Personal de Seguridad asigna turnos	11	5%
Según orden de llegada	190	95%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 8: De qué manera se genera los turnos de atención al usuario



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Luego de realizada la encuesta el 5% de los usuarios respondieron que los turnos se obtiene según el personal de seguridad; y el 95% menciona que para recibir la atención en la unidad de tesorería los turnos es mediante orden de llegada.

Analizando con atención las respuestas se puede interpretar que la mayoría de encuestados indican que los turnos se dan según orden de llegada, por lo que se crea inconvenientes al momento de esperar su turno. Pero sería muy importante que la unidad Tesorería, conjuntamente con la jefatura coordinen para la implementación de una maquina generadora de turnos automáticos ya que al ser una institución de prestigio es importante el realce que esto dará, el servicio y atención al cliente sea de calidad para que satisfaga la necesidad del usuario.

7. ¿Cree que el horario establecido para atender en sus requerimientos es adecuado?

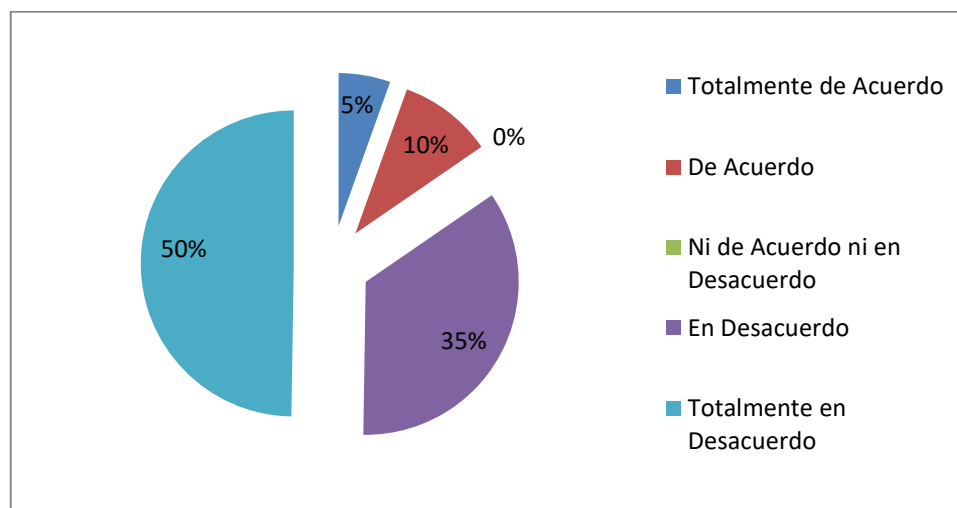
Tabla N° 10: El horario de atención es adecuado

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Totalmente de Acuerdo	1	5%
De Acuerdo	20	10%
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	80	35%
Totalmente en Desacuerdo	100	50%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 9: El horario de atención es adecuado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos, demuestran que el 5% de los usuarios de la Unidad de Tesorería del GADPCH respondieron que están totalmente de acuerdo; mientras que el 10% dijeron que están de acuerdo; el otro 35% mencionaron estar de acuerdo; y el 50% respondieron que están totalmente en desacuerdo.

Existe una mayoría de usuarios que están totalmente en desacuerdo con los horarios para lo cual se debe tomar en cuenta esta sugerencia de revisar y mejorar ya que es una institución que atiende a los usuarios de toda la Provincia de Chimborazo.

8. ¿Qué actitud muestra el funcionario ante el reclamo de usted?

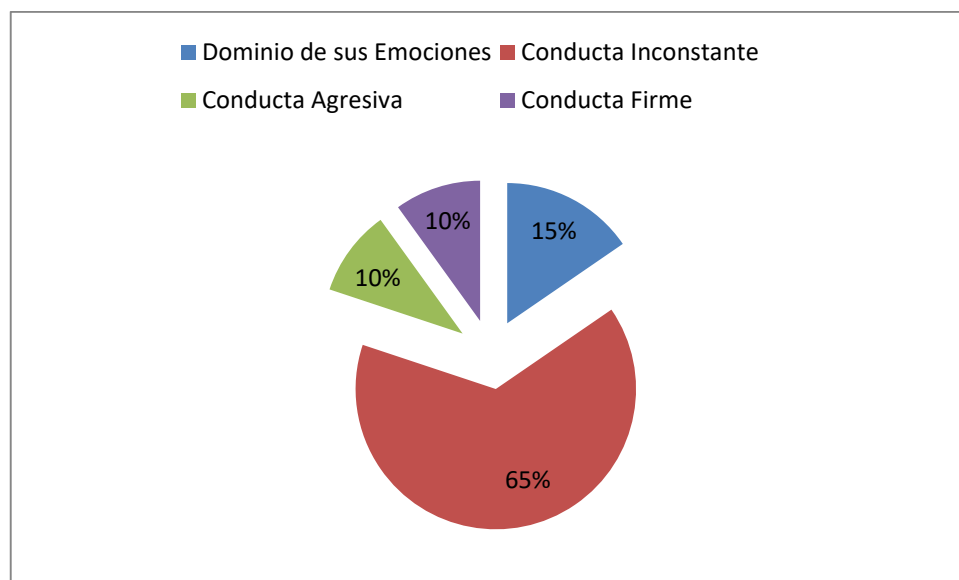
Tabla N° 11: Actitud del funcionario ante un reclamo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Dominio de sus Emociones	31	15%
Conducta Inconstante	130	65%
Conducta Agresiva	20	10%
Conducta Firme	20	10%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 10: Actitud del funcionario ante un reclamo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados el 15% respondieron que ante un reclamo el funcionario tiene un dominio de sus emociones; mientras que el 65% mencionaron que tienen una conducta inconstante; otro 10% respondió que mantienen una conducta agresiva; y el 10% una conducta firme.

Los usuarios en su mayoría mencionaron que los funcionarios mantienen una conducta inconstante, para lo cual es necesario capacitar al personal sobre servicio y atención al cliente con el fin que estén actualizados en temas de trato al usuario ya que es de suma importancia para dicha institución.

9. ¿Conoce ante quién puede hacer una queja?

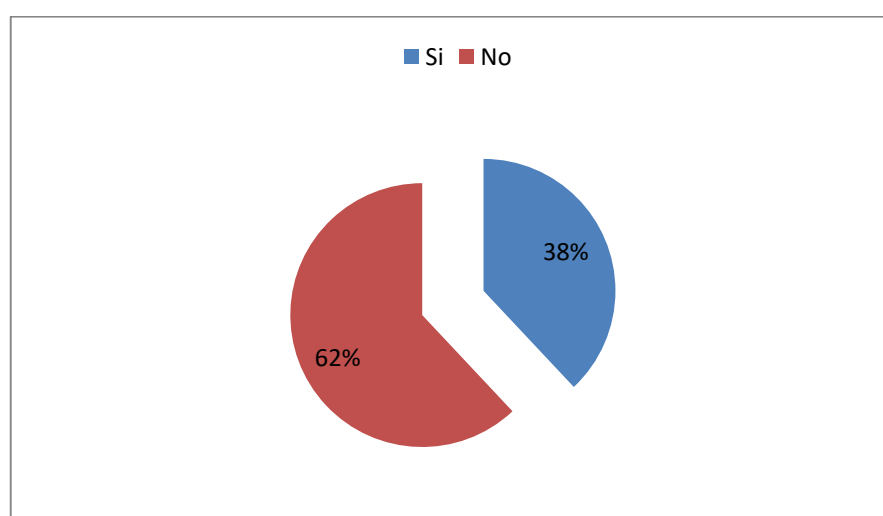
Tabla N° 12: Conoce ante quien hacer una queja

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	76	38%
No	125	62%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 11: Conoce ante quien hacer una queja



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Luego de ejecutada la encuesta, el 38% respondieron que en caso de existir alguna queja ante quien lo puede hacer, que si conocen mediante el buzón de quejas; mientras que el 62% respondió que no.

Este resultado nos indica que los usuarios desconocen del buzón de quejas que existe para que cualquier novedad que se suscite en cualquier servicio ellos acudan, para evitar estos inconvenientes es primordial considerar la capacitación permanente a todos los funcionarios para que constantemente se actualicen y adquieran conocimientos nuevos, que brinden un adecuado y eficaz servicio al cliente que acude a solicitar cualquiera de los servicios que ofrece la institución.

10. ¿En qué tiempo recibió atención por parte del funcionario/a cuando acudió a la unidad de tesorería?

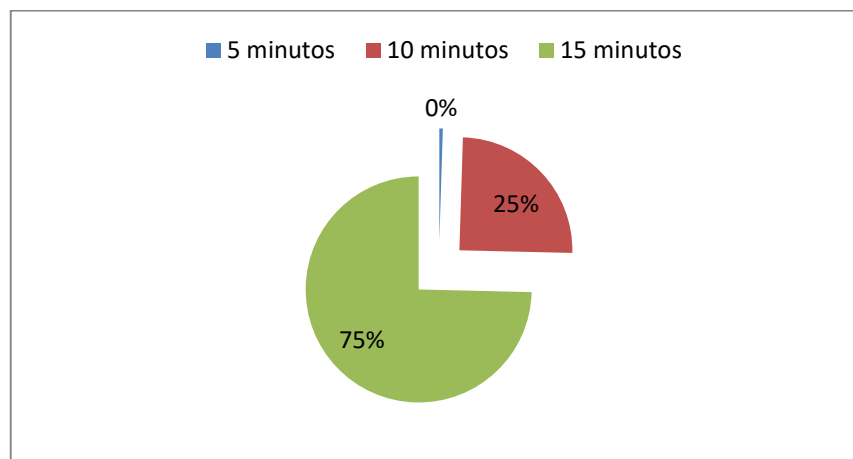
Tabla N° 13: Tiempo de atención al cliente

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
5 minutos	1	0%
10 minutos	50	25%
15 minutos	150	75%
TOTAL	201	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 12: Tiempo de atención al cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados el 25% respondió que en 10 minutos; el 75% dijo que en 15 minutos.

El resultado obtenido nos puede ayudar a interpretar que es un tiempo prudencial los 10 minutos por cuanto el trámite para obtener un documento requiere de verificar datos y el expediente del usuario para determinar si tiene completo los requisitos necesaria, pero se recomienda aplicar una estrategia que permita en los posible atenderle al usuario en 10 minutos según la tecnología de equipos que dispone, lo que falta es un poco más de agilidad del funcionario que atiende en esa ventanilla.

3.4.8.4.2 Encuestas a los funcionarios de la unidad de tesorería del GADPCH.

Objetivo: Conocer las deficiencias que existe en la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, año 2014.

1. ¿El ambiente laboral al interior de la Unidad de tesorería es?

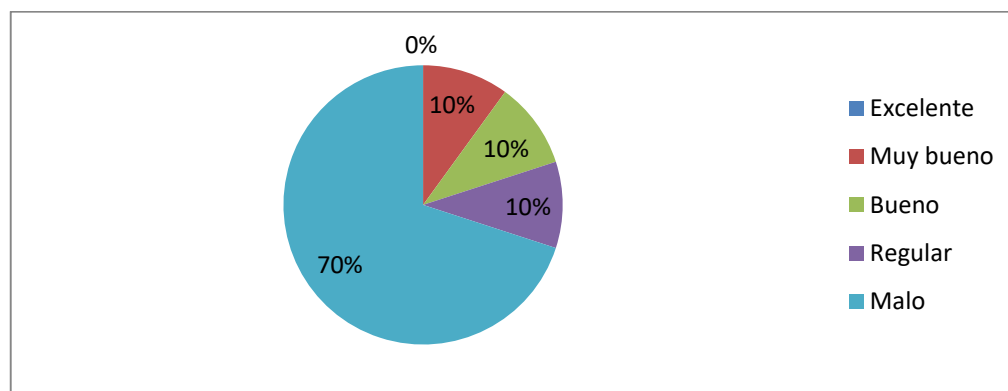
Tabla N° 14: Ambiente laboral

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Muy Bueno	1	10%
Bueno	1	10%
Regular	1	10%
Malo	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 13: Ambiente Laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Al concluir la realización de la encuesta, el 10% de funcionarios respondió que el ambiente laboral al interior de la Unidad de tesorería es muy bueno; otro 10% respondió que es bueno, el 10% dijo que es regular y el 70% respondió que es malo.

Luego de realizada la encuesta se hace énfasis en que los funcionarios están dentro de un ambiente laboral malo y con grandes oportunidades de mejora, esto nos da a entender que al no existir un ambiente laboral adecuado, el servicio se vuelve deficiente. Se sugiere que a los funcionarios se les debe impartir, charlas, talleres, seminarios, sobre relaciones humanas, motivaciones, y competencias con fin de trabajar en equipo y mejorara la calidad de servicio al cliente.

2. ¿Ha recibido capacitación durante los últimos tres años?

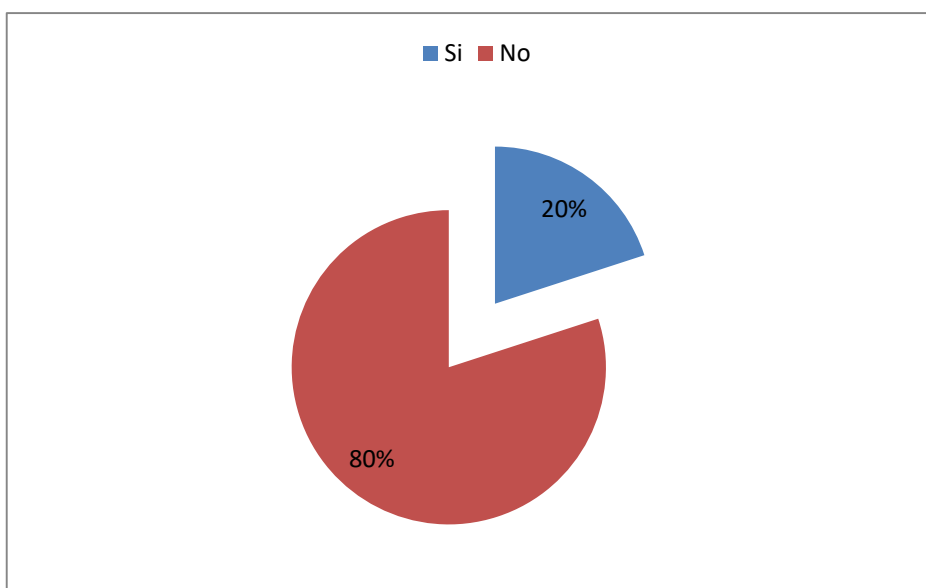
Tabla N° 15: Capacitación en los últimos tres años.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Si	2	20%
No	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 14: Se ha capacitado en los últimos años.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Los encuestados respondieron en un 20% que si se ha capacitado durante los tres últimos años y el 80% respondió que no se ha capacitado en los últimos tres años.

Después de aplicada la encuesta se determina que la mayor parte de funcionarios no se han capacitado durante los últimos tres años por lo que es muy importante realizar un programa de capacitación.

3. ¿Estaría dispuesta/o a capacitarse en temas de servicio al cliente?

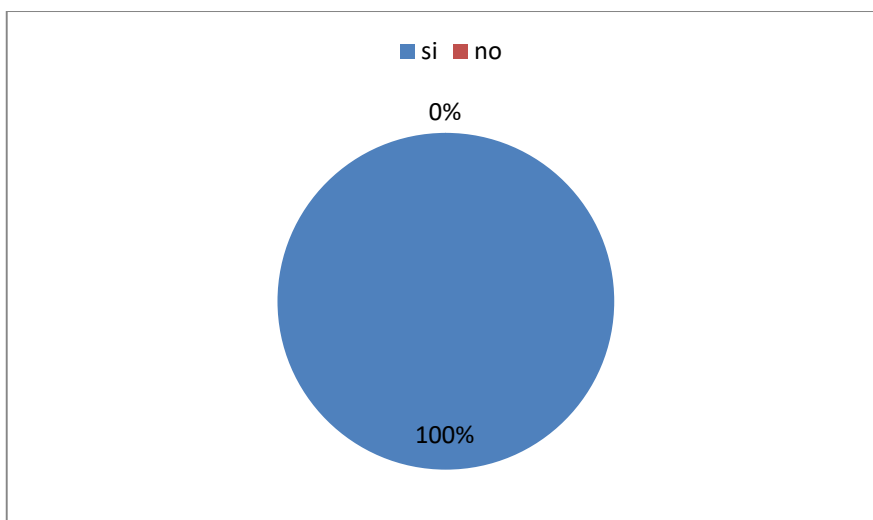
Tabla N° 16: Se capacitaría en temas de servicio al cliente

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 15: Se capacitaría en temas de servicio al cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

En la encuesta realizada el 100% de los encuestados respondió que si están dispuestos a capacitarse en temas de servicio al cliente.

La información que se obtuvo de la encuesta demuestra que los funcionarios tienen la predisposición de enriquecer sus conocimientos por lo que es importante realizar un programa de capacitación y de esta manera puedan brindar un servicio de calidad.

4. ¿Ha brindado al usuario atención vía telefónica?

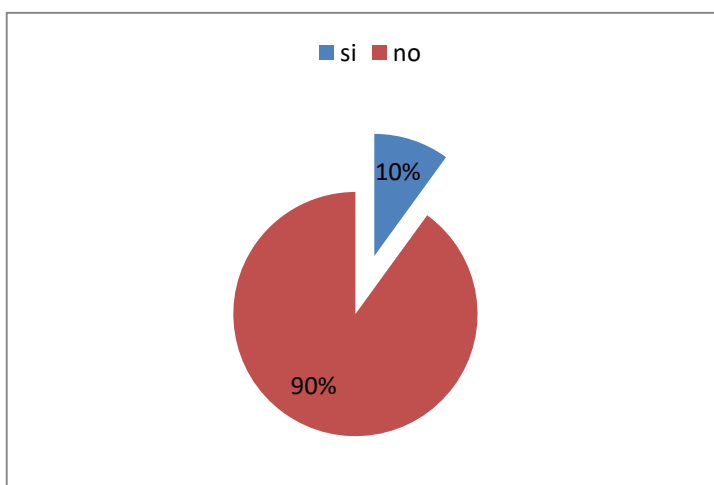
Tabla N° 17: Atención vía telefónica

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 16: Ha brindado atención vía telefónica



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Luego de realizada la encuesta, el 90% de los encuestados respondió que no ha brindado atención vía telefónica y el 10% que si ha brindado atención vía telefónica.

Los datos obtenidos en la encuesta determinan que la mayoría de los encuestados no han brindado atención vía telefónica lo que determina que aún no es necesario implementar un call center por lo que el servicio que se brinda es directamente con el cliente.

El call center no sería útil en la actualidad pero en un futuro es necesario conjuntamente implementarse con una nueva estrategia de cobranza que sea mediante transferencias esto ayudaría especialmente a dar más facilidades a los usuarios de cantones lejanos de la ciudad de Riobamba.

5. ¿Las actividades de la Unidad de Tesorería se desarrollan de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional?

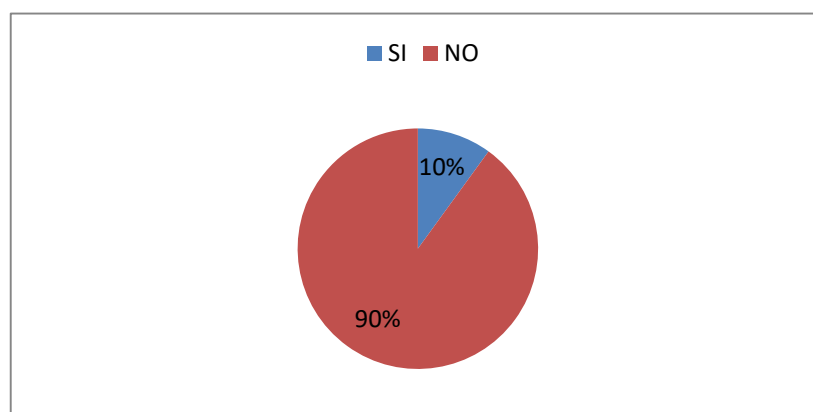
Tabla N° 18: Las actividades que se realiza de acuerdo a un plan estratégico

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 17: Las actividades de la unidad de tesorería se desarrollan de acuerdo al plan estratégico.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

Del 90% del total de encuestados respondió que no y un 10% que si se desarrollan de acuerdo a un plan estratégico las actividades de la unidad de tesorería.

Luego de la aplicación de la encuesta se determina que las actividades de la unidad de tesorería no se aplican de acuerdo al plan estratégico institucional,

Se sugiere al Jefe de la Unidad revisar el plan implementado que mejoras se deben implementar para mejorar la actividades que se desarrollan en la unidad de tesorería con la finalidad de brindar a los usuarios un servicio de calidad.

6. ¿Qué nivel de importancia tiene la Unidad para usted?

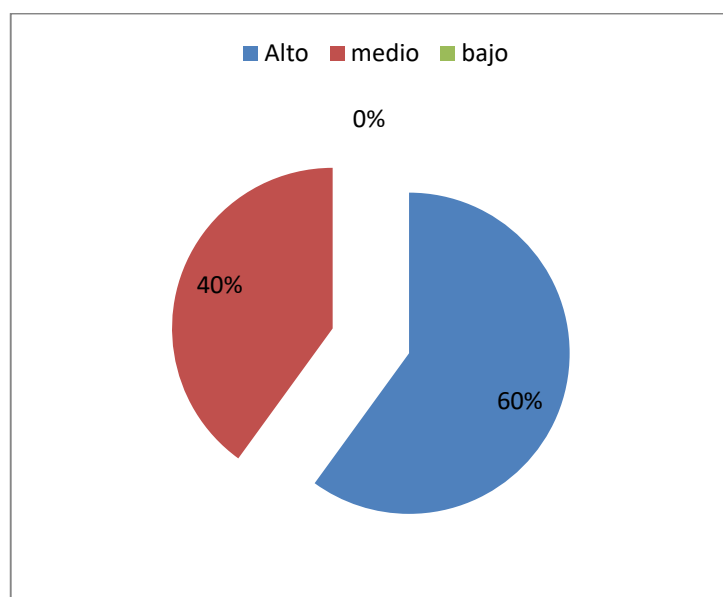
Tabla N° 19: Nivel de Importancia de la Unidad de Tesorería

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Alto	6	60%
Medio	4	40%
Bajo	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 18: Nivel de Importancia de la Unidad de Tesorería



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados.

Del total de encuestados el 60% respondió un nivel alto de importancia a la unidad de tesorería, mientras el 40% respondió un nivel medio de importancia.

Luego de realizada la encuesta se determina que el nivel de importancia de la unidad de tesorería es alta por lo que es necesaria poner énfasis en los servicios que se brinden al cliente con charlas de relaciones humanas pues esto ayudará a tener un servicio de calidad.

7. ¿Cuándo atiende a un usuario difícil usted mantiene?

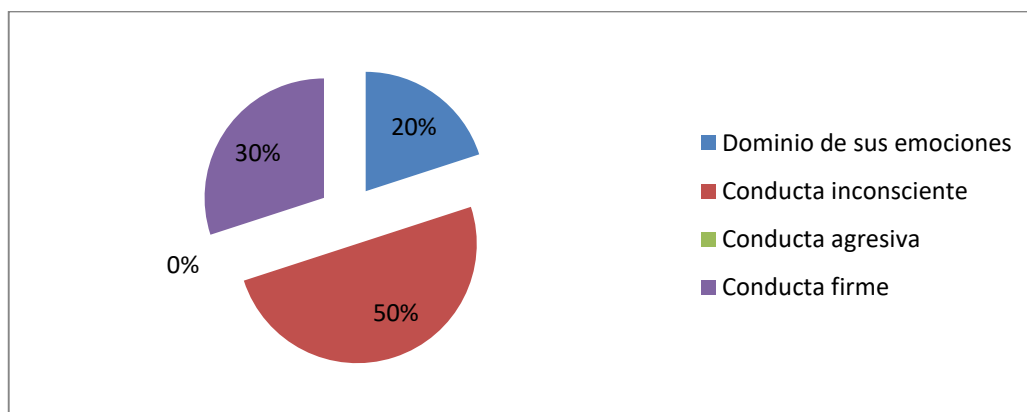
Tabla N° 20: Atención al usuario difícil

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Dominio de sus emociones	2	20%
Conducta inconsciente	5	50%
Conducta agresiva	0	0%
Conducta firme	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora..

Gráfico N° 19: Atención al usuario difícil



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Al concluir la realización de la encuesta, el 20% de funcionarios respondió que mantiene un dominio de sus emociones; mientras un 30% dijo que mantiene una conducta firme; y el otro 50% respondió que mantiene una conducta inconsciente.

Luego de realizada la encuesta se hace énfasis en que la mayoría de los funcionarios si mantienen una conducta inconsciente, esto provoca que en algunos usuarios se genera malestar, lo cual se aconseja tener un dominio de sus emociones.

Se sugiere que a los funcionarios se les debe realizar charlas motivaciones sobre relaciones Humanas para lograr una calidad de servicio al cliente.

8. ¿Está de acuerdo que la Unidad dispone de tecnología actualizada?

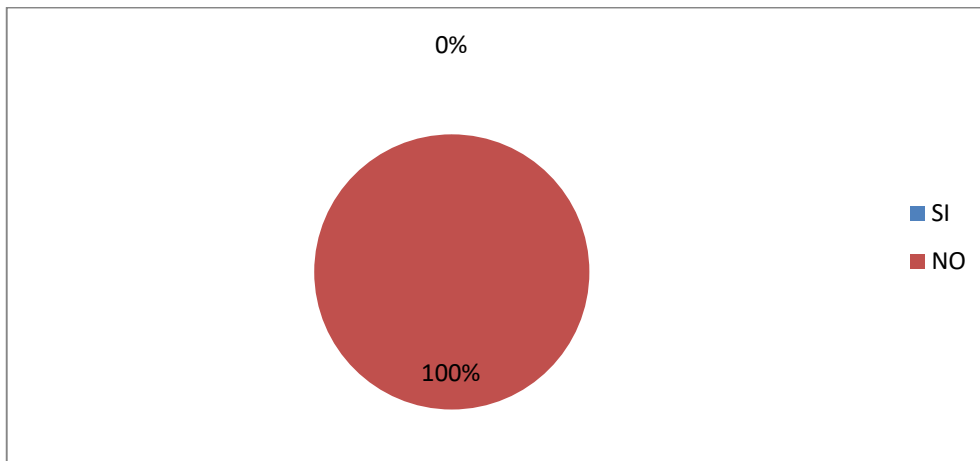
Tabla N° 21: Se dispone de tecnología actualizada.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 20: Se dispone de tecnología actualizada



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados

En la encuesta realizada el 100% de los encuestados respondió que la unidad no dispone de una tecnología adecuada.

La información que se obtuvo de la encuesta demuestra que la actualización de tecnología es importante ya que al ser una institución de alto prestigio y servicio, de esta manera brindar un servicio de calidad.

9. ¿Cuál de la siguientes opciones prefiere usted brindar?

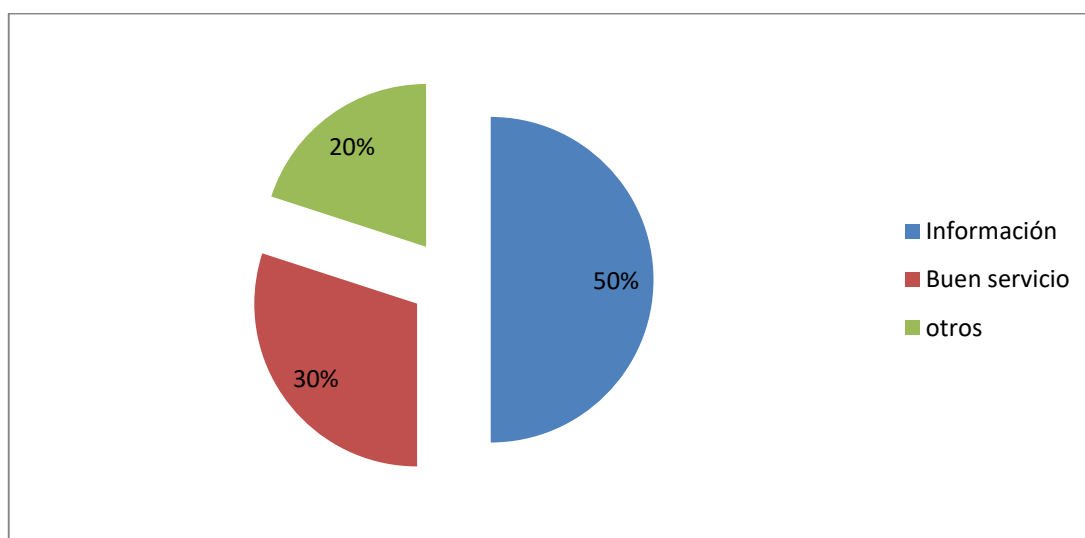
Tabla N° 22: Nivel de Importancia de la Unidad de Tesorería

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Información	5	50%
Buen servicio	3	30%
Otros	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 21: Que prefiere dar usted



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados.

Del total de encuestados el 50% respondió que información, mientras que el 30% respondió un buen servicio y el 20% dijo que otros.

Luego de realizada la encuesta se determina que la mayoría dijeron que prefieren dar información por lo que es necesaria poner énfasis en la realización de capacitaciones sobre relaciones Humanas ya que el cliente es el punto clave de toda institución.

10. ¿Existen estrategias para mejorar la atención al cliente cuál de ellas conoce?

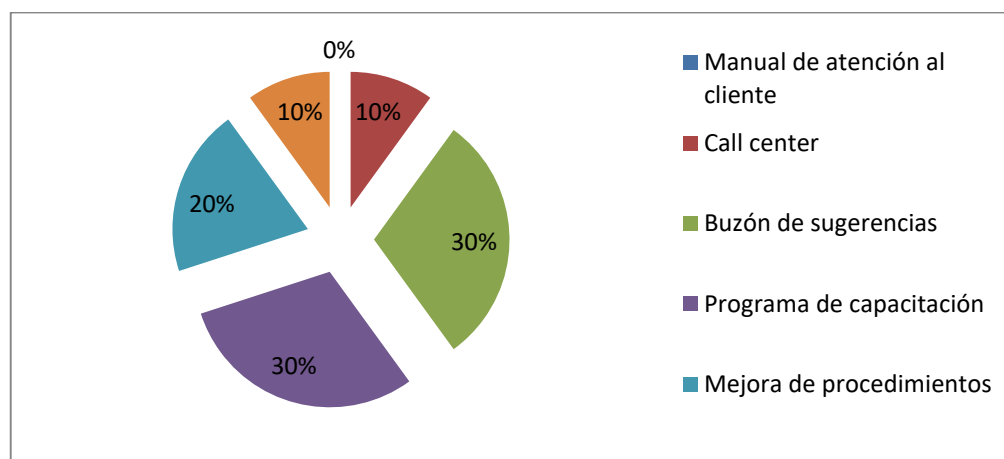
Tabla N° 23: Conoce si existen estrategias de atención al cliente

CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
Manual de atención al cliente	0	0%
Call center	1	10%
Buzón de sugerencias	3	30%
Programa de capacitación	3	30%
Mejora de procedimientos	2	20%
Charlas motivacionales	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 22: Conoce si existen estrategias de atención al cliente



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora.

Análisis e interpretación de resultados.

Del 100% de los encuestados el 0% respondió que conoce la estrategia de manuales de atención al cliente; otro 10% respondió que conocen los servicios de call center; un 20% contesta que conoce los servicios de buzones de sugerencias; el 30% conoce que los programas de capacitación son una de las estrategias para mejorar la atención al cliente; el 30% conoce que se deben mejorar los procedimientos de atención al cliente y el 10% conoce de charlas motivacionales.

Del análisis efectuado se puede interpretar que los hallazgos realizados luego de aplicada la encuesta, dan la pauta que se deben elaborar manuales de atención al cliente; capacitar al personal en estrategias de servicio al cliente, se debe actualizar el buzón de

sugerencias, así como también el call center, además realizar mejoras de procedimientos y charlas de motivación; es necesario que la administración de la unidad de tesorería del GADPCH, tome en cuenta los criterios vertidos por sus funcionarios con el fin que la atención tanto a los clientes internos como a los externos tengan una eficiente atención a sus requerimientos que son constantes en el día a día de las actividades que se cumplen.

3.4.9 Resumen de resultados de la encuesta aplicada a los usuarios de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

- ❖ El servicio que brinda al cliente en la Unidad de Tesorería del GADPCH, tiene una demora considerable lo cual ocasionan molestias a los usuarios, pues al dar una atención lenta a los usuarios, tienen con toda razón de quejarse ante otros organismos, lo que les crea varios inconvenientes en sus actividades diarias.
- ❖ Estos resultados nos demuestran, que posiblemente el servicio al cliente en los diferentes servicios que presta la institución deben mejorar con atención más personalizada y dedicándole el tiempo suficiente al cliente para mantener clientes satisfechos.
- ❖ Podemos examinar que la atención en la Unidad de Tesorería del GADPCH, no siendo mucha la diferencia entre brindar información y dar un buen servicio, por lo que es necesaria la aplicación de una estrategia para mejorar la atención al cliente, pues los encuestados han manifestado que vienen dos y tres veces en razón que no se indican todos los requisitos, causando malestar, lo cual impide satisfacer los requerimientos del cliente.
- ❖ Al analizar los resultados de la pregunta cuatro, nos indican que el usuario no recibe un servicio de calidad, esta deficiencia se da por la falta de capacitación en atención y servicio al cliente por el cual al realizar las capacitaciones a los funcionarios de la Unidad de Tesorería permitirá lograr un servicio de calidad
- ❖ Al analizar las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas, podemos decir que el espacio de espera que ocupa el usuario es amplio pero inadecuado ya que existe una mala organización, además no cuentan con una máquina generadora de tickets

que generen turnos, por lo que es necesaria que el jefe de la unidad de tesorería debe realizar los trámites pertinentes para mejorar la calidad de servicio al cliente.

- ❖ El resultado obtenido de las encuestas nos ayuda a interpretar que los usuarios están totalmente en desacuerdo con el horario de atención al cliente, el cual se debe realizar un reajuste en el horario de los funcionarios que están en contacto directo con el cliente, ya que la mayoría de usuarios son de cantones lejanos de la ciudad de Riobamba, y les dificulta llegar dentro del horario establecido por la institución.
- ❖ Este resultado de las encuestas nos muestra que la mayoría de usuarios desconocen la conformación de la entidad, especialmente a dónde acudir en caso de presentar alguna novedad, no saben dónde quien deben poner la queja, para evitar estos inconvenientes es primordial considerar la capacitación permanente a todos los servidores para que de forma continua renueven conocimientos y adquieran nuevos, que les permitirá una adecuada y eficaz atención al cliente que concurre a solicitar los servicios que ofrece la institución.
- ❖ El resultado obtenido nos puede ayudar a interpretar que es un tiempo prudencial de 15 minutos para atender al usuario por cuanto el trámite para obtener el servicio requiere la verificar el expediente con los datos del usuario para determinar si tiene completa la documentación requerida por la entidad, pero, se recomienda aplicar una estrategia que permita en lo posible atenderle al usuario como mínimo en 10 minutos, lo que falta es un poco más de agilidad en el manejo de datos y documentos de quien atiende en cada ventanilla.

3.4.10 Resumen de resultados de la encuesta aplicada a usuarios de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

- ✚ El ambiente laboral en la Unidad de Tesorería del GADPCH según los resultados es malo, esto quiere decir que las diligencias se realizan por el hecho de cumplir una actividad, es necesaria capacitarles en talleres, seminarios, sobre relaciones humanas, motivaciones, y competencias con fin de trabajar en equipo y mejorara la calidad de servicio al cliente, para lograr un cambio de actitud en todo el personal.

- ✚ En la pregunta número dos podemos determinar que casi todo el personal no ha recibido capacitación durante los últimos tres años, por lo que es importante que la unidad de Tesorería ponga énfasis en la inducción de capacitaciones de servicio al cliente cada tres meses y/o; esto ayudara a proporcionar la información exacta a los usuarios.
- ✚ La información que se adquirió durante la encuesta realizada se demuestra que los funcionarios tienen la predisposición de enriquecer sus conocimientos por lo que es importante realizar un programa de capacitación, es importante que la máxima autoridad considere como punto primordial que las capacitaciones sean constantes para todo el personal de la unidad de Tesorería del GADPCH, para mejorar las relaciones laborales y de esta manera puedan brindar un servicio de calidad.
- ✚ Los datos obtenidos en la encuesta realizada en la unidad de tesorería se ha concluido que la mayoría de funcionarios no han brindado atención vía telefónica lo que determina que todavía aún no es necesario implementar un call center ya que el servicio que se brinda es directamente con el cliente; pero en un futuro va hacer necesario implementar una nueva estrategia de información mediante el call center y ayudaría especialmente a dar más facilidades a los usuarios de cantones lejanos de la ciudad de Riobamba.
- ✚ Luego de la aplicación de la encuesta se ha determinado que las actividades de la unidad de tesorería no se desarrolla de acuerdo al plan estratégico institucional; Se sugiere al Jefe de la Unidad poner en práctica el plan estratégico para mejorar la calidad de servicio al cliente en la unidad de Tesorería del GADPCH
- ✚ Luego de realizada la encuesta se determina que el nivel de importancia de la unidad de tesorería es alta por lo que es necesaria poner énfasis en los servicio que se brinden al cliente.
- ✚ Luego de realizada la encuesta se hace énfasis en que la mayoría de los funcionarios mantienen una conducta inconsciente, esto provoca que en algunos usuarios se genera malestar, lo cual se aconseja tener un dominio de sus emociones esto se logra mediante capacitaciones sobre servicio y atención al cliente.
- ✚ El resultado de la pregunta ocho nos indica claramente que la unidad de tesorería no dispone de tecnología actualizada por el cual se sugiere al jefe de la Unidad de

Tesorería realizar un programa de capacitaciones para los funcionarios para lograr un servicio de calidad enfocado al cliente.

- ✚ Luego de realizada la encuesta se determina que la mayoría dijeron que prefieren dar información y no un buen servicio por lo que es necesaria poner énfasis en la realización de capacitaciones sobre relaciones Humanas ya que el cliente es el punto clave de toda institución.
- ✚ Del análisis efectuado se puede interpretar que los hallazgos realizados luego de aplicada la encuesta, dan la pauta que se deben elaborar manuales de atención al cliente; habilitar la línea call center, efectuar programas de capacitaciones de servicio al cliente, charlas de motivación, se debe implementar el buzón de sugerencias, y modificar los procedimientos de las actividades; al ser aplicada las estrategias se mejora significativamente tanto en el servicio como en la información que brindada a cada uno de los usuarios.

**UNIDAD DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**



UNIDAD DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

**ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD
DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD DE TESORERIA DEL
GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.**

AUTORA:

PADILLA GUAÑO LILIAN AURORA

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Elaboración del Plan Estratégico para mejorar la calidad de servicio al cliente en la unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

4.2 VISIÓN Y MISIÓN

4.2.1 Visión

Al ser considerado como el camino que nos guía hacia donde se desea llegar a un largo plazo la visión es la siguiente:

Visión:

Ser reconocidos a nivel nacional como una Unidad que brinda servicios de calidad, en la administración de los recursos del Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Chimborazo, con una gestión amable, transparente y de una alta solidez técnica.

4.2.2 Misión

Siendo parte de la entidad y teniendo mucha importancia para la organización de la unidad de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo la misión es la siguiente:

Misión:

Somos la Unidad encargada de recaudar impuestos, tasas, contribuciones, contabilizar, custodiar y depositar los valores que ingresan a la institución por los servicios brindados a la comunidad, así también por multas e impuestos legalmente establecidos por el Gobierno Provincial

4.3 VALORES

Los valores son los componentes éticos que orientan las acciones y decisiones de todo el personal que integra la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo. La práctica de estos valores contribuye a fortalecer la cultura institucional.

Gráfico N° 23 Valores

HONESTIDAD

- *Respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.*

TRANSPARENCIA

- *Permitir que los demás entiendan claramente el mensaje que les estamos proporcionando y perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos o sentimos.*

COMPROMISO

- *Comprometerse es poner al máximo nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.*
- *El compromiso que se hace de corazón va más allá de la firma de un documento, o un contrato.*

RESPONSABILIDAD

- *La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.*

FIDELIDAD

- *La fidelidad es la virtud para dar cumplimiento a una promesa.*
- *Se trata de un acuerdo que implica una serie de responsabilidades y que no debería ser violado por ninguna de las partes.*

Fuente: Valores para la unidad de Tesorería del GADPCH.
Elaborado por: La Autora.

4.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.4.1 Objetivos Estratégicos

- Instruir a los funcionarios sobre servicio y atención al cliente para mejorar la calidad de servicio al cliente, mediante convenios existentes con otras entidades públicas y privadas.
- Facilitar la guía a los funcionarios de la unidad de Tesorería del GADPCH, para una apropiada aplicación de las normas, reglamentos, principios, valores, implantados a dar un servicio de calidad.
- Receptar quejas y/o sugerencias de los clientes, para analizarlos y buscar alternativas que ayuden a un cambio de actitud en los funcionarios de la Unidad de Tesorería del GADPCH.
- Proporcionar un manual de funciones actualizado para la optimización de los procesos en la Unidad de Tesorería del GADPCH, y fortalecer las capacidades, habilidades de los funcionarios con el fin de lograr aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

4.4.2 Estrategias

- Evento de Capacitaciones en servicio al cliente al personal de la unidad de Tesorería.
- Guía para el mejoramiento de la calidad del servicio y atención al cliente de la unidad de Tesorería del GADPCH.
- Revisión permanente del buzón de quejas y/o de sugerencias de la unidad de tesorería del GADPCH.
- Actualización de los Procedimientos de la Unidad de Tesorería del GADPCH.

4.4.3 Políticas

- Ingresar a la Unidad solo personal autorizado
- Ser reconocidos a nivel nacional como una Unidad que brinda servicios de calidad.

- Seguir una sistemática de mejora continua, que permita mejorar la forma de realizar y gestionar las actividades de la unidad para así aumentar su eficacia.
- Las actividades de la unidad serán gestionadas por procesos, estableciéndose objetivos ambiciosos para los mismos.

4.5 EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1 Plan de Gestión

4.5.1.1 Objetivos Operacionales 1

- ❖ Enseñar técnicas y procesos metodológicos para un uso correcto y eficaz desenvolvimiento en la atención y servicio al cliente en la Unidad de Tesorería del GADPCH.
- ❖ Actualizar los conocimientos en los temas afines al servicio y atención al cliente a los funcionarios de la unidad de tesorería del GADPCH.

Tabla N° 24 Estrategia 1

ESTRATEGIA 1	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPESTO	FINANCIAMI ENTO	IMPACTO
Evento de Capacitaciones en Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al 100% a los funcionarios de la unidad de Tesorería del GADPCH, sobre el tema de servicio y atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de capacitaciones programadas para los funcionarios de la unidad de Tesorería. Número de funcionarios que recibieron las capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Conferencia sobre técnicas de Comunicación. Taller sobre servicio y atención al cliente. Seminario sobre el tema El Cliente. 	Jefe de la unidad de Tesorería del GADPCH.	Financiero Materiales Humanos	Del 01/08/2015 al 05/08/2015	\$800	GADPCH. \$800	Promover el fortalecimiento del plan estratégico a través del servicio y atención al cliente mediante la adquisición de nuevos conocimientos y así lograr el cambio de actitud, lo cual se va a mejorar las relaciones interpersonales en la unidad de Tesorería y de esta manera brindar un servicio de calidad.

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Tesorería del GADPCH

Elaborado por: La Autora.

4.5.1.2 Objetivos Operacionales 2

- ❖ Elaborar una guía para mejorar la calidad de servicio al cliente.
- ❖ Proporcionar la guía a los funcionarios de la unidad de tesorería del GADPCH.

Tabla N° 25 Estrategia 2

ESTRATEGIA 2	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPESTO	FINANCIA MIENTO	IMPACTO
Guía para el mejoramiento de la calidad en servicio y atención al cliente de la unidad de tesorería del GADPCH.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la guía. • Entrega de la guía al 100% de funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía elaborada al 100%. • Número de funcionarios que recibieron la guía. • Número de funcionarios de la unidad de Tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información sobre servicio al cliente. • Diseño de la guía. • Redacción de la guía. • Entrega de la guía. 	Jefe de la unidad de Tesorería del GADPCH.	Humanos Materiales Financieros	Del 01/08/2015 al 31/08/2015	\$ 400	GADPCH. \$400	Fortalecer los conocimientos a los funcionarios sobre la calidad de servicio y atención al cliente con la finalidad de cumplir con las expectativas de los clientes.

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Tesorería del GADPCH

Elaborado por: La Autora.

4.5.1.3 Objetivos Operacionales 3

- ❖ Contar con un buzón de quejas y sugerencias adecuado.
- ❖ Analizar y buscar alternativas para un cambio de actitud de cada uno de los funcionarios que se encuentren en contacto directo con el cliente.

Tabla N° 26 Estrategia 3

ESTRATEGIA 3	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Revisión permanente del buzón de quejas o de sugerencias de la unidad de tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un Diseño de utilización de buzón de quejas o sugerencias. Entrega de la documentación al 100% de los funcionarios de la unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de funcionarios de la unidad de Tesorería. Número de documentos entregados a cada uno de los funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Recolección de información sobre quejas y sugerencias. Diseño de quejas y sugerencias. Entrega del documento. 	Jefe y funcionarios de la unidad de Tesorería del GADPCH.	Humanos Materiales Financieros	Del 10/09/2015 al 14/09/2015	\$100	GADPCH. \$100	Cada funcionario tendrá la responsabilidad de hacer el seguimiento respectivo con el fin de que el cliente este siempre satisfecho y así disminuir las molestias de los clientes.

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Tesorería del GADPCH

Elaborado por: La Autora.

4.5.1.4 Objetivos Operacionales 4

- ❖ Optimizar los procesos en la unidad de Tesorería, disminuyendo los tiempos de espera.
- ❖ Fortalecer las capacidades y habilidades de los funcionarios para incrementar el grado de satisfacción de los clientes.

Tabla N° 27 Estrategia 4

ESTRATEGIA 3	META	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	IMPACTO
Actualización de los Procedimientos de la Unidad de Tesorería del GADPCH.	Revisión y Actualización del manual de funciones. • Entrega de la documentación al 100% de los funcionarios de la unidad.	• Número de funcionarios de la unidad de Tesorería del GADPCH. • Número de funcionarios que recibieron el manual.	• Recolección de información sobre el manual de funciones. • Actualización del manual de funciones. • Entrega del manual.	Jefe y funcionarios de la unidad de Tesorería del GADPCH.	Humanos Materiales Financieros	Del 03/09/2015 al 28/09/2015	\$200	GADPCH. \$200	Fortalecer con procedimientos a los funcionarios de la unidad de Tesorería del GADPCH. Mediante la aplicación del manual de funciones de esta manera se actualizara los procedimientos con el fin de incrementar el grado de satisfacción de los clientes, y disminuir tiempos de espera.

Fuente: Plan de Gestión para la unidad de Tesorería del GADPCH

Elaborado por: La Autora.

4.6 PLAN DE SEGUIMIENTO

TABLA N° 28 PLAN DE SEGUIMIENTO

PLAN DE SEGUIMIENTO														
				AGOSTO				SEPTIEMBRE				DICIEMBRE		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	DURACION	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	EVALUACIONES	CUMPLIMIENTO	
Instruir a los funcionarios sobre servicio y atención al cliente para mejorar la calidad de servicio al cliente, mediante convenios existentes con otras entidades públicas y privadas.	Evento de Capacitaciones en servicio al cliente al personal de la unidad de Tesorería.	Conferencia	4 horas	x								El jefe de la unidad realizara Evaluaciones a los funcionarios cada tres meses.		
		Taller	7 horas		x	x							85%	
		Seminario	7 horas				x							
Facilitar la guía a los funcionarios de la unidad de Tesorería del GADPCH, para una apropiada aplicación de las normas, reglamentos, principios, valores, implantados a dar un servicio de calidad	Guía para el mejoramiento de la calidad del servicio y atención al cliente de la unidad de Tesorería del GADPCH.	Elaboración de la Guía.	40 horas					x				El jefe de la unidad aplicara evaluaciones a los funcionarios cada seis meses.	90%	
		Entrega de la Guía	2 horas						x					
Receptar quejas y/o sugerencias de los clientes, para analizarlos y buscar alternativas que ayuden a un cambio de actitud en los funcionarios de la Unidad de Tesorería del GADPCH.	Revisión permanente del Buzón de quejas y/o sugerencias en la unidad de Tesorería del GADPCH.	Recolección de información	7 horas							x		Se analizara las sugerencias mediante reuniones dentro de la unidad de Tesorería.	75%	
		Elaboración del documento.	4 horas							x				
		Entrega del documento.	2 horas								x			
Proporcionar un manual de funciones actualizado para la optimización de los procesos en la Unidad de Tesorería del GADPCH, y fortalecer las capacidades, habilidades de los funcionarios con el fin de lograr aumentar el grado de satisfacción de los clientes.	Actualización de los Procedimientos de la Unidad de Tesorería del GADPCH.	Recolección de información	15 horas							x		El jefe de la unidad controlara el uso continuo del manual para lograr la optimización de los procesos.	85%	
		Elaboración del documento.	20 horas							x				
		Entrega del documento.	2 horas								x			

Fuente: Plan de seguimiento para la unidad de Tesorería del GADPCH

Elaborado por: La Autora.

4.7 Verificación de la Hipótesis

Con la aplicación de Estrategias Alternativas, se mejorara la calidad de Servicio al Cliente, en la unidad de tesorería del GADPCH.

Una vez analizado el estudio referente al servicio al cliente en la unidad de tesorería, se fijaron tres estrategias alternativas para fortalecer el servicio que se ofrece en la unidad.

El servicio al cliente en la unidad de tesorería será de calidad con la puesta en práctica de las estrategias alternativas formuladas en este trabajo investigativo, que significará la satisfacción total tanto del cliente interno como externo.

Ejecutando la programación de la estrategia de capacitación, los funcionarios de la unidad de tesorería del GADPCH, estarán en la capacidad de servir al cliente con calidad; mejorarán también las relaciones interpersonales para lograr un trabajo en equipo y un buen ambiente laboral, con actitud positiva aprovechando la predisposición al cambio de parte de los funcionarios.

La Guía para mejorar la calidad de servicio al cliente, es una estrategia que nos ayudará a optimizar y explorar el talento humano disponible en la entidad, para ofrecer un servicio de calidad y calidez, contiene argumentos que no son de un cierto grado de dificultad para aplicarlos, por el contrario son pequeños cambios que se darán a la forma rutinaria de servicio al cliente en la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Mediante la estrategia de revisión permanente de quejas o sugerencias, la unidad de tesorería del GADPCH podrá conocer el sentir de los usuarios internos y externos, la satisfacción o insatisfacción por el servicio recibido; estas situaciones luego del análisis correspondiente podrá ser acogida en el caso de una sugerencia que beneficie a los intereses de la unidad, y de ser una queja, nos ayudará a tomar la mejor decisión y alternativas para contrarrestar escenarios negativos que desdibujan la imagen institucional.

CONCLUSIONES

- La teoría sustentada en los temas servicio al cliente fortalecen las herramientas para sustentar que la unidad de Tesorería del GADPCH, no cuenta con un plan estratégico actualizado para mejorar la calidad de servicio a los clientes de la Unidad de Tesorería del GADPCH.
- El personal de la unidad de Tesorería del GADPCH, tiene varias deficiencias en el conocimiento sobre temas de cómo brindar calidad de servicio al cliente.
- Los usuarios requieren que en la unidad de Tesorería les atiendan más rápido y les informen todos los requisitos que deben presentar para obtener los diferentes servicios que brinda dicha unidad.
- El personal de la Unidad de Tesorería del GADPCH, tiene deficiencias en los procesos que realizan, lo cual es necesario la aplicación de un manual de funciones actualizado.

RECOMENDACIONES:

- Se sugiere a las autoridades de la unidad de Tesorería del GADPCH, pongan en práctica el plan estratégico desarrollado en el presente estudio a fin de mejorar la calidad de servicio al cliente de la Unidad.
- Se deben aplicar políticas de mejoramiento continuo en el servicio que brinda la unidad de Tesorería del GADPCH, mediante programas de capacitación en temas como: trato amable y cordial, atención rápida y oportuna, información, comunicaciones eficientes y trabajo en equipo.
- Se sugiere que se ponga en práctica el uso del manual de funciones actualizado para mejorar el servicio al cliente y lograr la satisfacción de los clientes.
- Por último los directivos de la unidad de Tesorería deben considerar seriamente en la revisión continua del buzón de sugerencias, ya que es una de las estrategias que ayudará a la satisfacción de los usuarios internos y externos, en lo que se refiere a sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Artieda, X. O. (2006). *Mejoramiento de calidad en el servicio de atención al cliente para la unidad operadora del Sistema Trolebus, basado en la Norma ISO: 9001-2000*. Quito: UTE.
- Benavides, A. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (2ªed.). México: McGraw-Hill/Interamericano.
- Colunga, C. (1995). *La Calidad en el Servicio*. México: Panorama.
- Curay, M. (2003). *Atención al cliente*. Lima:Business.
- Drucker, P. F. (1984). *Introducción a la Administración*. Sao Paulo: Pioneira.
- Endara, A., & Espín, M. (25 de 02 de 2011). *Servicio al Cliente*.
- Gómez, E. (2009). *Barreras contra el buen Servicio: Como conservar mas clientes*. Buenos Aires: El Cid.
- Lerma, S.& Bárcenay, A. (2012). *Planificación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega.
- Luna, A. (2008). *Procesos administrativos*. México: Patria.
- Martin, W. (1991). *Servicios de Calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*. México: Trillas.
- Paz, R. (2010). *Guía Práctica de Técnicas y Estrategias*. Bogotá: España Editorial.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Chile: Ideas Propias.
- Shaw, J. (1997). *El Cliente quiere: Calidad*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Vicente, M. A. (2009). *Marketing y Competitividad*. Buenos Aires: Prentice- Hall.

Wheller, D.& Hunger, T. (2007). *Administración Estratégica y políticas de negocios*.
Mexico: Pearson Pretience Hill.

LINKOGRAFÍA

Monografias.com.eficiencia-eficacia-efectividad-productividad-competitividad
(recuperado 20/12/2014) de <http://www.monografias.com/trabajos100/>

Enciclon de negocios. Tipos de plan estrategico:(recuperado 12 de 10 de 2014) de
http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article

Chimborazo.gob.ec.antecedentesdocumentos(recuperado 15 de 12 de 2014)de
<http://www.chimborazo.gob.ec/chimborazo/index.php>

Monografías.com.EstrategiasdelServicioalCliente:(recuperado 17/12/2014)de
<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml>

Rogel, L., & Alexandra, G. (2011). *Universidad Politécnica Salesiana.Plan Estratégico*
(recuperado 18/01/2015)de;<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1544/12/UPS-GT000161.pdf>

Servicio al Cliente. *Servicio al Cliente*.(recuperado 08 de 01 de 2015).de
<http://servicioalcliente.blogspot.blogspot.com/p/conceptos-de-autores-sobre-servicio-al.html>

Wikipedia.org *Servicio de atención al cliente*. (recuperado 06 de 10 de 2014).de
http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

ANEXOS

ANEXO N° 1



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO



DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del usuario de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, año 2014.

Lea detenidamente y conteste con la mayor veracidad del caso; marque con una X en el casillero correspondiente.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo califica el servicio que brinda la unidad de tesorería?

Excelente ☐

Muy Bueno ☐

Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☒

2. ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios en sus requerimientos?

A veces ☐

Pocas Veces ☒

Nunca ☐

3. ¿Qué beneficios obtendría al recibir un buen servicio?

Información completa ☐

Satisfacción e Inquietudes ☒

Otros ☐

4. ¿Cuándo es atendido usted recibe un servicio de calidad?

Si ☐

No ☒

5. ¿El espacio destinado para la espera de atención es?

Amplio ☐

Cómodo ☐

Reducido ☐

Inadecuado ☒

6. ¿Los turnos para recibir atención en la Unidad de Tesorería se obtienen a través de:

Maquina dispensadora de tickets manual ☐

Maquina dispensadora de tickets automático ☐

Personal de Seguridad asigna turnos ☐

Según orden de llegada ☒

7. ¿Cree que el horario establecido para atender en sus requerimientos es adecuado?

Totalmente de Acuerdo ☐

De Acuerdo ☐

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo ☐

En Desacuerdo ☒

Totalmente en Desacuerdo ☐

8. ¿Qué actitud muestra el funcionario ante el reclamo de usted?

Dominio de sus Emociones ☐

Conducta inconstante ☒

Conducta Agresiva ☐

Conducta firme ☐

9. ¿Conoce usted si en caso de existir alguna queja ante quien la puede hacer?

Si ☐

No ☒

10. ¿En qué tiempo recibió atención por parte del funcionario/a cuando acudió a la unidad de tesorería?

5 Minutos ☐

10 Minutos ☐

15 Minutos ☒

ANEXO N° 2



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DE
TESORERÍA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO



Objetivo: Conocer las deficiencias del funcionario de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, año 2014; para satisfacer las necesidades de los usuarios que solicitan alguno de los servicios que ofrece la institución.

Lea detenidamente y conteste con la mayor veracidad del caso; marque con una X en el casillero correspondiente.

PREGUNTAS

1. ¿Considera que el ambiente laboral al interior de la Unidad de Tesorería es?

- | | |
|-----------|-------------------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Malo | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Ha recibido capacitación durante los últimos tres años?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input checked="" type="checkbox"/> |

3. ¿Estaría dispuesta/o a capacitarse en temas de servicio al cliente?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Ha brindado al usuario atención vía telefónica?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input checked="" type="checkbox"/> |

5. ¿Las actividades de la Unidad de Tesorería se desarrollan de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Qué nivel de importancia tiene la Unidad para usted?

Alto ☒

Medio ☐

Bajo ☐

7. ¿Cuándo atiende a un usuario difícil usted mantiene?

Dominio de sus emociones ☐

Conducta agresiva ☐

Conducta Inconsciente ☒

Conducta firme ☐

8. ¿Está de acuerdo que la Unidad dispone de tecnología actualizada?

Si ☐

No ☒

9. ¿Cuál de la siguientes opciones prefiere usted brindar?

Información ☒

Buen Servicio ☐

Otros ☐

10. ¿Existen estrategias para mejorar la atención al cliente cuál de ellas conoce?

Manual de Atención al Cliente ☐

Call Center ☐

Buzón de Sugerencias ☒

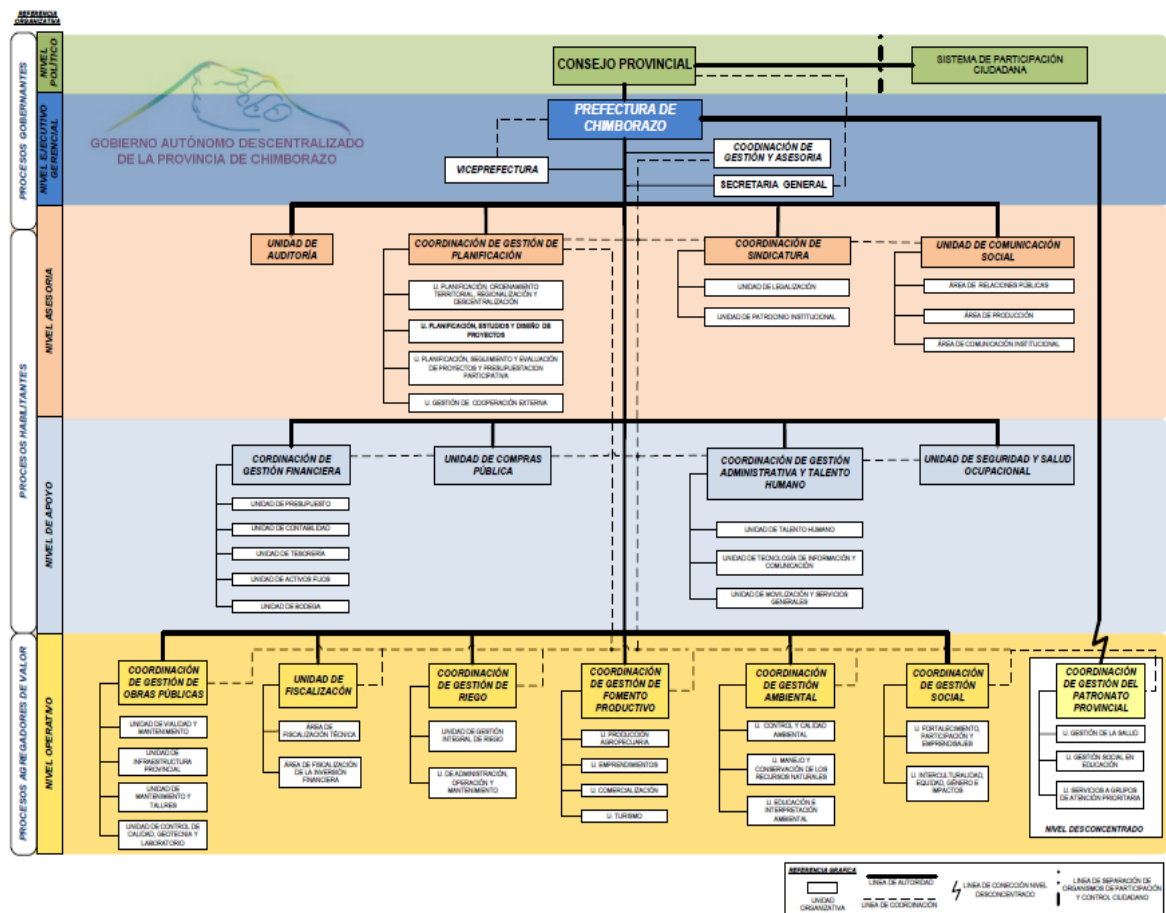
Programa de Capacitación ☐

Mejora de Procedimientos ☐

Charlas Motivacionales ☐

ANEXO N° 3

3.- ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

ANEXO N° 4

Edificio del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

Fuente: Lilian Padilla

PROPUESTA

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Estas estrategias propuestas se basan en los descubrimientos del diagnóstico realizado a través de las encuestas aplicadas, su objetivo es eliminar los problemas identificados con sus correspondientes causas, sin alterar las fortalezas y factores claves del éxito alcanzado y que son propios de la unidad de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo ubicado en la ciudad de Riobamba, es una guía técnico conceptual para actuar según lo que se requiera, con el fin de modificar los procesos y procedimientos que se han venido atendiendo a los usuarios, para mejorar la calidad en el servicio al cliente de la unidad de Tesorería del GADPCH.

Estrategias Alternativas para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Las estrategias alternativas sugeridas se fundamentan en el resultado de las encuestas realizadas, teniendo como finalidad en lo posible descartar los problemas identificados que se convierten en debilidades de la entidad, es una guía que permite desenvolverse acorde a la circunstancia, con el objetivo de transformar la situación actual de como se viene procediendo en la entidad y, así fortalecer el servicio al cliente para que su resultado sean óptimos.

Estas estrategias se plantean como solución orientada a mejorar la calidad de servicio al cliente.

Desarrollo de las estrategias alternativas para mejorar la calidad de servicio al cliente en la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

A continuación se detallan estrategias razonadas para mejorar la calidad de servicio al cliente en la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Estrategia I: Evento de capacitación en servicio al cliente al personal de la Unidad de Tesorería del GADPCH.

Se sugiere la ejecución Plan estratégico, con el objeto de renovar y/o adquirir nuevos conocimientos de servicio y atención al cliente.

Descripción

La Unidad de Tesorería que dispone la institución cuenta con un personal profesional, el cual se convierten en una herramienta que establece las prioridades del conocimiento que ayuda a fortalecer el servicio y atención al cliente, de manera especial a quienes forman parte de la unidad.

Es evidente que en todo momento el personal se encuentra en constante formación de variadas acciones, bajo el concepto que debe seguirse a través del proceso de enseñanza – aprendizaje sistemático y cronológico, para que los funcionarios desarrollen a través del conocimiento habilidades que les permita estar en condiciones de acertada idoneidad para el servicio al cliente.

Siendo el talento humano la parte fundamental de toda organización y que ésta ejecuta el accionar de los procedimientos de la estructura ya sea de forma intelectual o manual, requiere el constante perfeccionamiento que conlleva a una serie de situaciones mediante las cuales el individuo puede y debe orientarse a la adquisición del conocimiento que le conceda la convivencia según el entorno laboral, mediante actividades y procesos.

La planificación para esta formación profesional abarca a todos los funcionarios de la unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, considerando que el principal tema es el de servicio y atención al cliente, ya que todos los Funcionarios en cualquiera de los puestos asignados dan servicio y atención al usuario, entonces, indudablemente todos deben tener pleno conocimiento y dominio de esta temática.

Considerando que la planificación para la formación de los funcionarios es un instrumento que se respalda en el análisis de la problemática alrededor del servicio al cliente, el cual se desplegará conforme a un programa establecido por etapas de

capacitación en fechas separadas para lograr aplicar las estrategias en el tiempo estimado que ayude a la consecución de la misión y visión institucional.

Esquema de capacitación en servicio al cliente

Actividad de las áreas administrativas:

Jefatura: área que administra el ente público, así como direccionar los actos y acciones administrativas que la ley le faculta en su calidad de representante legal; dependiendo de la circunstancia existen usuarios que requieren dialogar personalmente con la autoridad para que dé solución o autorización para cualquier servicio que ofrece la institución.

Secretaría General: área que tiene contacto directo con las dos clases de clientes, recibe, clasifica y entrega documentación hacia los destinos según disposiciones de la jefatura, atención vía telefónica, recepción y envío de correspondencia vía correo electrónico, entre otras actividades propias de esta dependencia.

Tesorería: atiende al cliente externo en pagos de diferentes servicios, certificados de no adeudar a la institución, formularios para cada pago de derechos de inscripción de escrituras, formulario para el pago de la contribución por la ejecución y mantenimiento de las vías rurales, o según la actividad que requiera el usuario; mantiene también contacto con clientes internos para requerir información en cuanto a autorizaciones de pagos conforme a las disposiciones de Prefectura.

Justificación

El personal es el componente principal en toda organización, elemento que maniobra con inteligencia toda actividad según el medio en el que se desenvuelve.

Es importante aprovechar de manera positiva el talento disponible en la institución según la aptitud de cada funcionario, ya que se encuentra constantemente interactuando como cliente interno en unos casos y en otros como cliente externo, entonces da el servicio y atención al cliente, pero ésta debe ser de calidad, situación que se logra únicamente con la capacitación constante.

Cuando este personal está motivado da y desarrolla mucho más de lo que cotidianamente lo hace, esto se logra con la capacitación constante que le permite estar apto para realizar un trabajo en equipo, y así obtener el logro de la misión institucional.

Al estar capacitado el personal, está competente para actuar con conocimientos certeros en la diligencia que cumple, incluso el ambiente laboral mejorarían, y así se satisface las expectativas del usuario

Este estudio nos lleva a guiar el argumento de la capacitación como uno de los componentes esenciales que facultan conservar, transformar o innovar las cualidades y conductas de los funcionarios de la institución, con el objetivo de mejorar la calidad de servicio al cliente.

Además se debe aprovechar la predisposición y el interés que tiene el personal para el cambio de actitud previo a ser instruidos en el respectivo tema.

Alcance

Este planteamiento para la capacitación está encaminado al personal de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Finalidad de la capacitación

El propósito de formular la capacitación, es la de promover, el fortalecimiento del plan estratégico a través del servicio y atención al cliente en los múltiples servicios que ofrece la institución por medio de la unidad de Tesorería a la comunidad, mediante la adquisición de nuevos conocimientos y renovando los adquiridos para lograr el cambio de actitud en el personal y que su trabajo en equipo ayude al mejoramiento continuo de la calidad de servicio al cliente.

La capacitación persigue:

- ❖ Mejorar las relaciones interpersonales de los servidores de la institución y, lograr mejores resultados trabajando en equipo para impulsar la calidad del servicio.
- ❖ Establecer talentos efectivos y que el ambiente laboral admita el rendimiento eficaz hacia las funciones que desempeña, así lograr realzar la autoestima de los

funcionarios de la unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Objetivos del evento de capacitación

Objetivo General

Instruir a todos los Funcionarios en el tema de servicio y atención al cliente, para mejorar la calidad de servicio al cliente, mediante convenios existentes con otras entidades públicas y privadas.

Objetivos Específicos

- Actualizar los conocimientos en los temas afines al servicio y atención al cliente.
- Enseñar técnicas y procesos metodológicos para un correcto y eficaz desenvolvimiento en la atención y servicio al cliente de la unidad de Tesorería del GADPCH.
- Especificar sugerencias que ayuden al desarrollo del ambiente laboral mediante el cambio de actitud de los funcionarios de la unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Meta

Formar al 100% a los funcionarios sobre el tema del servicio y atención al cliente.

Actividades

En el transcurso de la capacitación se desarrollarán:

1. Participación de los funcionarios indistintamente en reuniones de autoridades para tratar determinados temas importantes vinculados con la entidad y el aspecto al servicio y atención al cliente, a esta acción podemos denominarle conferencias.
2. Por las funciones que cumple cada Funcionario, brevemente se ejecutarán evaluaciones durante el seminario, denominado a esta actividad taller.

3. Desarrollar las actividades entre los Funcionarios de la unidad de Tesorería que dinámicamente permitan enrolarse en los temas de servicio al cliente y de esta manera saber que se realizan en las oficinas y teóricamente conocer el desenvolvimiento de los compañeros para actuar en emergencias; a este proceso lo podemos denominar como seminario.

Actividad 1:

Conferencia

Duración: 4 horas

Tópico

Técnicas de comunicación

- ❖ Comunicación y fórmula de la comunicación
- ❖ Manejo de las relaciones interpersonales
- ❖ Leyes de las relaciones interpersonales
- ❖ Solución de conflictos.

Actividad 2:

Taller

Duración del taller: 7 horas

Tópico

Servicio y Atención al cliente

- ❖ La atención al cliente
- ❖ Bases para mantener una actitud adecuada en el servicio al cliente
- ❖ Principios de atención al cliente-usuario
- ❖ Ventaja del trabajo en equipo para el logro de una atención integral al cliente
- ❖ Control adecuado de equivocaciones

- ❖ Importancia de la atención telefónica
- ❖ Entrenamiento para un servicio de calidad

Actividad 3:

Seminario

Duración del seminario: 7 horas

Tópico

El cliente

- ❖ Tipos de clientes
- ❖ Diferencias entre clientes internos y externos
- ❖ Aspectos esenciales que caracterizan al cliente
- ❖ Cumplimiento y superación de las expectativas del cliente-usuario
- ❖ Competencias y habilidades para el manejo de quejas

Recursos que serán parte de la capacitación

Económico

La proyección estimada para capacitación se hará constar en el plan operativo anual para la asignación económica en la partida presupuestaria correspondiente y que será aprobada en el presupuesto del plan de mejora continua.

Enseres, equipos y otros

Pertenecen al grupo de suministros de oficinas como esferos, cuadernos, hojas para apuntes, computadoras de escritos, centro de cómputo, proyector de imágenes, pantalla par proyección, pizarra de tiza liquida, marcadores de tiza liquida entre otros.

Medios físicos

Dependiendo de los temas a tratarse se desarrollarán en ambientes destinados a tal efecto así como la biblioteca o el auditorio de la institución.

Instrumentos didáctico-pedagógicos

Se facilitará: material didáctico por cada tema tratado, aplicación de preguntas del tema impartido, trípticos, afiches, certificados de aprobación o de participación.

Humanos

Formarán parte todos los funcionarios de la unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, conjuntamente con quienes estén en calidad de expositores.

Responsabilidad

El jefe encargado de Administrar la unidad de Tesorería presentará la respetiva planificación para la aprobación por parte de la máxima autoridad.

Observación de resultados

Corresponde realizarlo a todos los Funcionarios con la finalidad de conocer si el cliente es satisfecho en su totalidad al requerimiento por el que acudió a determinada servicio.

Estrategia II: Guía para el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente de la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Prólogo

A fin de satisfacer las necesidades del cliente - usuario que acude a la institución a solicitar alguno de los servicios que ofrece la Unida de Tesorería del GADPCH, es imprescindible que el personal que cumple estas funciones satisfaga el requerimiento con calidad.

La guía para mejorar el servicio al cliente en la Unida de Tesorería del GADPCH, se convierte en una herramienta de uso diario para los funcionarios; con su aplicación se

espera perfeccionar de manera sustancial en la prestación de servicios que ofrece la institución y así satisfacer en su totalidad los requerimientos del cliente.

Esta guía a través de compendios de varias sugerencias, se convertirá en un elemento para que los funcionarios de la unidad de Tesorería del GAD PCH, traten de la mejor manera a los clientes tanto internos como externos con un servicio y atención que su resultando tenga la eficacia y efectividad que satisfaga la necesidad del concurrente.

Objetivo

Facilitar pautas a los funcionarios de la unidad de Tesorería del GAD PCH, para una apropiada aplicación de las normas, reglamentos, principios, valores, implantados a dar un servicio de calidad.

Objetivos específicos

- Facilitar a los funcionarios de la unidad de Tesorería del GAD PCH, fundamentos básicos para mejorar la calidad de servicio al cliente.
- Concienciar al personal para conseguir un alto nivel de productividad y se logue satisfacer la necesidad del cliente.

Guía de servicio y atención al cliente

Esta guía de servicio y atención al cliente va ha permitir fortalecer el plan estratégico en sus distintos ejes de la organización de la institución para mejorar principalmente la calidad de servicio que ofrece la Unidad de Tesorería, de esta manera los funcionarios estarán aptos para ofrecer un servicio de calidad a quienes requieren cada día de nuestros servicios.

Perfil del talento humano

Los servidores deben identificarse demostrando aptitud y actitud que garantice su pleno conocimiento de la ubicación de las instalaciones que conforman la unidad de tesorería del GADPCH.

Elementos imprescindibles para una eficiente atención

Para lograr una eficaz atención, el servidor debe hacerlo de manera personalizada, prestando la debida atención al cliente, mirándole directamente y haciéndole sentir que lo más importante en ese momento es el, también le hará saber que se tratará en lo posible y utilizando los recursos que sean necesarios para satisfacer su requerimiento.

Aspectos primordiales que determinan al cliente

- ❖ Son las personas más importantes para toda organización
- ❖ Un cliente no depende del servidor, sino el servidor depende del cliente
- ❖ Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- ❖ No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que esta es su obligación
- ❖ Son seres humanos llenos de necesidades, y su labor es satisfacerlos.
- ❖ Merecen el trato más amable y cortés
- ❖ Representan el fluido vital de la organización
- ❖ Sin ellos la organización no tendría razón de ser.

Comunicación interpersonal

Es el contacto más importante en la vida del ser humano, interactúan entre los individuos que permanecen en un mismo lugar por el tiempo en el que deban convivir por diversas razones y/o situaciones.

Es una interacción recíproca entre dos o más personas a través de la comunicación para obtener información respecto a su entorno procesarlo y obtener la información suficiente para cumplir ciertas actividades que satisfagan las necesidades de otras personas.

Citamos algunas normas de cortesía, que pueden ser utilizadas por los funcionarios de la unidad de Tesorería del GADPCH.

❖ **Salude con amabilidad y cordialidad**

Es el instante en el que se inicia a interactuar con el cliente, al saludar exprese una sonrisa sincera; dependiendo del horario de atención deberá decir: “Buenos días” - “Buenas tardes”, dé la bienvenida e invítelo a tomar asiento para su comodidad.

❖ **Detalle quien es usted**

Se trata de identificarse de quién es usted, el cargo que ocupa y de qué manera lo ayudará, al mismo tiempo con la comunicación gestual le manifestará afecto, respeto y atención al requerimiento.

❖ **Procure ayudarlo oportunamente**

Es primordial hacerle sentir al cliente que es agradable su visita y debe decir la frase: “En que puedo servirle?”; de inmediato apreciará que él es importante para que la institución solvente su necesidad.

❖ **Llame al cliente por su nombre**

La música más melodiosa para una persona es escuchar su propio nombre, por lo tanto si se trata de una persona conocida o existe la suficiente confianza llámelo directamente por su nombre, también puede hacerlo a través del título académico, caso contrario pregunte. Recuerde que existen personas que les gusta que le llamen tanto por el título académico más que por su nombre. No olvide que decir señor, señora, o el título académico este siempre ira acompañado del apellido, y si usted le dice don, doña ira acompañado del nombre.

❖ **Manifieste cortesía en la despedida**

Es preciso que al despedirse del cliente lo haga utilizando frases como: “hasta pronto”; “un gusto atenderle”; “que le vaya bien”, “de nada”, “no hay de que”; el servicio y atención al cliente debe cerrar el círculo con una apropiada despedida.

❖ **Acompañantes del cliente.**

En varias ocasiones el cliente acude acompañado de otras personas que pueden ser de diferentes edades, profesiones o características distintas al entorno; ante esta situación

los servidores de la entidad debe tener la capacidad de demostrar que ellos también son parte de la atención en ese momento, entonces mostrará amabilidad, solventará alguna inquietud, y deberá despedirse igual que al cliente.

Elementos que forman parte en el momento del servicio y atención al cliente:

Comunicación

La comunicación es el intercambio entre un emisor (causa) y un receptor (efecto) de mensajes, ideas, imágenes u objetos, es ahí donde empiezan las relaciones interpersonales entre los servidores, afectando directamente a los clientes externos del cuerpo de bomberos de Salcedo, donde intervienen los siguientes actores:

- **Emisor:** persona que crea la comunicación
- **Receptor:** persona que acoge la comunicación
- **Atención:** Es el acto de conseguir que el receptor nos mire y atienda.
- **Intención:** Es alcanzar que el receptor reciba la información como el emisor desea.

La comunicación abarca los siguientes elementos:

Respeto

El cliente debe ser tratado respetuosamente, ya que este interpretará la cortesía, confidencialidad, privacidad que se le ofrezca, es importante mantener un contacto frente a frente, para que la relación sea más estrecha.

Entender la situación del cliente

Los servidores del cuerpo de bomberos de Salcedo, deben tratar al cliente de manera individual, pues eso demostrará el interés por entender sus necesidades y su situación; el cliente desea ser escuchado, que se le explique sus inquietudes, es decir, la atención es personalizada.

Confiabilidad

El servicio debe ser comprometido con precisión y formalidad, la confiabilidad no es solo cuestión de actitud sino también de procedimientos adecuados, en caso de existir una queja la máxima autoridad del cuerpo de bomberos de Salcedo debe atender para resolver de manera oportuna, ya que es un derecho de los clientes en caso de inconformidad.

Proporcionar información completa y verás

Se deberá tener precaución en ella, ya que al brindar información errónea o equívoca causará incomodidad en el cliente, y debemos tomar en cuenta que cuando viene acompañado el efecto también será para la otra persona; eliminemos de la mente la frase desacertada: “el cliente no se va a dar cuenta”.

Igualdad

Las personas merecemos ser tratadas por igual, todos pagamos por algo que esperamos recibir, los clientes en muchas ocasiones se quejan que los servidores ofrecen tratamiento especial a sus amigos, o aquellas personas que ocupan cargos públicos y son atendidos sin respetar turnos o requisitos establecidos.

Seguridad

Debemos tomar en cuenta que siempre intervendrán aspectos tangibles e intangibles, es decir, en los tangibles nos referimos a la infraestructura física, personal, equipos, bienes entre otros que debe estar en óptimas condiciones para permitir la atención al cliente, y en los intangibles nos referimos al conocimiento y habilidad que los servidores del cuerpo de bomberos de Salcedo deben tener para transmitir en el servicio que ofrece.

Celeridad

La atención al cliente por parte de los servidores del cuerpo de bomberos de Salcedo deberá ser de procedimientos sin retrasos innecesarios.

Lenguaje corporal

Es la expresión comunicativa de movimientos corporales conscientes o inconscientes, y de gestos no orales, de percepción visual, auditiva o táctil:

- La cabeza, para asentir o negar.
- La expresión facial: frente-cejas-ojos-boca, para expresar sentimientos así como para ocultar mentiras.
- Los ojos, que son el espejo del alma, reflejan sentimientos y son delatores según el contacto visual que hagamos con ellos, mirar fijamente, mirar al suelo, entre otros movimientos
- Las manos, representan el lenguaje universal, son muy utilizadas para acompañar el mensaje oral.
- Brazos y piernas, cruzados, hacia la espalda... son sinónimo de actitud defensiva o de apertura a los demás.
- Este lenguaje es difícil de controlar ya que va acompañando a las emociones, por ello es importante, por ejemplo dominar los nervios, haciendo un esfuerzo consciente para sonreír y relajar los músculos, o mirar directamente a los ojos o hablar pausado y seguro, mantener una distancia aceptable.

Algunos de los elementos del lenguaje corporal son:

La mirada

- Mirar a los ojos significa franqueza y sinceridad
- Los ojos muy abiertos se interpretan como admiración o sorpresa.
- No se debe hablar usando gafas oscuras, salvo por razones de salud.

La expresión del rostro

- La expresión facial concuerda el tema tratado.
- Sonreír a destiempo o continuamente puede ser negativo.
- Adecuar la sonrisa a la situación

La distancia física

- Mantener el espacio trascendente de cada persona
- El espacio vital varía según la confianza que tengamos con la otra persona
- El contacto físico, en el choque de manos se descifra como:
Dominante, apretar fuerte o con la palma hacia abajo sumisión o inseguridad,
- apretar poco o con la palma hacia arriba
Cooperante, las manos verticales, con el pulgar hacia arriba

Postura y gestos:

- Permanecer de pie mientras la otra persona está sentada, significa posición de dominio
- Se debe permanecer sentado, mantenerse erguido, no hundido en la silla
- Si está de pie, mantener el equilibrio
- Estar con los brazos cruzados, se interpreta como actitud defensiva
- Es importante cuidar los gestos que demuestren nervios.

Sencillez

Los servidores del cuerpo de bomberos de Salcedo, deben tener una actitud que demuestre su lenguaje corporal naturalmente, y ésta se da cuando la persona que habla logra comunicar el mensaje que quiere transmitir; si las señas no verbales encajan con las palabras, se habrá dado una comunicación clara.

Mantenga la compostura, no haga gestos que identifiquen a la otra persona como que le está restando tiempo, tampoco haga gestos que se interpreten que no le importa lo que el cliente le está solicitando o que usted está impaciente.

Cuando el cliente esté frente a usted, desde ese momento al saludar prestará toda la atención necesaria, dejará de lado la actividad que está realizando, para mirarle directamente y escucharle con atención su necesidad.

Una vez que haya concluido de hablar el cliente o, usted deba intervenir aunque este no concluya con su exposición, debe tener cuidado de no mostrar inseguridad, en el caso que no sepa cómo resolver la inquietud, de ser este el caso terminará de escucharlo con precisión, si algo no está claro pida de favor que le repita, si el mensaje no está dirigido

para usted, referirá al departamento que corresponda y, de ser posible le acompañará personalmente para que deje explicando al otro servidor que dará el servicio requerido.

Cuando se siente, tenga cuidado de no cruzar las piernas, pues esta dará una imagen de poca atención y desatino en el tema; mantenga las manos sobre el escritorio, y responda con toda seguridad de conocer el tema en el mensaje que le está transmitiendo el cliente.

La modulación de la voz es un factor que tiene muchas apreciaciones, pues en ocasiones el cliente considera que el tono de voz no fue el adecuado para su respuesta, por lo tanto ésta debe ser firme y natural no muy alta para que no se valore como grito, ni muy baja que no se pueda escuchar y provocaría una recepción errónea de la respuesta.

Si mientras está hablando con el cliente, llega otro, no desatienda al que primero llegó, salvo que el mismo lo permita o seda el turno a la otra persona caso contrario puede utilizar un gesto y una sonrisa indicado a la otra persona que tome asiento y le espere un momento para atenderlo.

Atender

Aprender a escuchar es imprescindible en la comunicación para que se produzca la retroalimentación entre emisor– receptor, de esta manera el mensaje está comprendido con la intensidad e intención que fue transmitido. La escucha activa posibilita que se desarrollen con éxito las comunicaciones.

Cuando esté en el proceso de interacción, evite los siguientes errores:

Interrumpir la conversación.- Uno de los errores que con más frecuencia se cometen en las conversaciones es el de interrumpir a quien habla, transmitiendo que no le interesa conocer lo que siente la otra persona sino, tan solo, transmitir su “sabiduría”.

Si no desea escuchar dígalos con toda franqueza, que ese momento no está con el ánimo predispuesto por alguna situación personal y, pida de favor que sea para otro momento.

Juzgar las emociones de la otra persona.- El proceso de escucha, debe ser empático por lo que no importa lo que sienta u opine sobre la situación que le estén contando, debe ponerse en su lugar. Cada persona es única y para entenderla debe conocer sus

emociones, solo así podrás establecer un puente que le permita entender y ayudar a la otra persona.

Alterarse ante cualquier discrepancia.- Hay personas que cuando expresan ideas o pensamientos contrarios o diferentes a los suyos, se alteran con facilidad y entran en discusión.

Mostrar falta de interés. Cuando nuestro tono de voz o nuestros gestos demuestran indiferencia, aburrimiento o agresividad estamos demostrando falta de interés.

Criticar a los demás.- No debemos hablar ni criticar a personas que no están presentes en la conversación, demuestra mala educación y poco respeto hacia esa persona.

Dar consejos no solicitados.- El proceso de escucha es eso, escuchar. Lo fundamental es entender lo que la otra persona vive y siente, por ello no debemos dar consejos o respuestas que no nos han solicitado.

Estar pensando en lo que vamos a decir cuando termine de hablar la otra persona.- Cuando ocurre esto, se deja de prestar atención a lo que nos dicen y nos centramos en nosotros esperando el momento de poder hablar nuestra opinión.

Decidir por la otra persona.- Si es saludable que no debemos dar consejos no solicitados, menos aún decidir por otra u otras personas. Nuestras decisiones deben ser eso, nuestras, por ello, la conclusión de un buen proceso de escucha debe ser la de ayudar a clarificar la situación y facilitar que la otra persona tome sus propias decisiones.

No evitar distracciones ambientales.- Quizás este sea uno de los errores más frecuentes al que se le da menor importancia, o que de una u otra manera justificamos, por ejemplo atender una llamada telefónica o mensaje al móvil, distracción por un ruido, entre otros son barreras en la comunicación que impiden realizar una escucha activa, puede verse como una falta de respeto hacia el emisor.

Ironizar o reírnos del otro.- Esta acción claramente muestra la falta de respeto hacia la otra persona, lo puede concluir en una discusión o disputa no deseada.

Descalificar o subestimar el mensaje.- En ocasiones creemos que solo nuestra opinión tiene un punto de vista valedero, pero es importante respetar todo tipo de ponencia, una vez concluida la expresión de la otra persona, solo entonces podemos manifestar nuestro pensamiento.

Confidencia.- Cuando este atendiendo al cliente es importante que el ambiente sea apto para que este pueda expresarse sin temor, teniendo en cuenta:

- **Respetar a las personas como fin y no como medio.-** Se debe considerar y tratar a cada una de las personas como individuos únicos que importan, y no como medio de interés político u otro.
- **Respetar la habilidad del cliente al determinar lo que necesita.-** No se debe asumir que mi opinión servirá para satisfacer su requerimiento
- **Respetar los derechos humanos, civiles y legales de todos.-** Esto incluye temas como la no discriminación y la sensibilidad o respeto cultural.
- **Hacer lo que es mejor para todos según las circunstancias.-** Se debe entender que no se puede ayudar a todos todo el tiempo, pero se puede intentar tanto como sea posible.
- **No abusar de la posición en la que se está para ejercer poder sobre otra persona.-** Esto se refiere a no aprovecharse por motivos políticos, sociales, sexuales o financieros.
- **No intentar una intervención en áreas en las cuales no se está capacitado y/o no se es competente.-** Esto va de la mano a “no hacer daño” pero no siempre es posible. Hay ocasiones en que es preferible no hacer una intervención, en vez de hacer algo contraproducente. Es importante saber distinguir entre hacer lo que se puede y a darse cuenta cuando se está haciendo algo que puede convertirse en algo verdaderamente poco ético y hasta dañino.
- **Esforzarse activamente por mejorar o corregir.-** Es necesario que el servidor se auto prepare para beneficio de la entidad y propia superación personal y profesional, de esta manera ofrecer un servicio con calidez.

La asertividad

Es un estilo de comunicación y de vida que favorece y mejora las relaciones sociales, para desarrollar una conducta asertiva, es necesario:

- Tener un buen concepto de sí mismo.
- Ser educado y guardar calma (no exaltarnos a la mínima de cambio)
- Trabajar la empatía, ponerse en el lugar del otro.
- Adecuar el mensaje verbal al no verbal.
- No provocar en los demás cólera o resentimiento
- Expresar las opiniones propias de forma firme y sin miedos, pero sin avasallar.
- Saber decir No cuando sea necesario
- Aprender a realizar y a aceptar críticas, saber pedir perdón cuando sea necesario
- Saber expresar y aceptar cumplidos.
- Saber iniciar, mantener y terminar una conversación.

Expresiones que no se debe utilizar:

- Desconozco
- No tengo idea de que se trate
- Está equivocado aquí no damos ese servicio
- No es en esta oficina, vaya alado
- Ahorita estoy ocupado (a), no me diga nada señor
- Si tiene tiempo espere, sino regrese cuando esté disponible
- No es mi competencia, o a mí no me compete

- Vaya donde el compañero que inicio el trámite
- Yo le dije que esos son los requisitos?
- Aun no es hora de atención estoy haciendo otras actividades de la institución
- Espere un momento, ya le atiendo
- Explíquese bien, no lo entiendo lo que quiere decirme
- Venga mañana que entra de guardia la otra compañera para que ella le resuelva
- A mí no me dejo sus papeles, acuerdes a quien dejo
- Le dije al otro compañero para que le haga su trámite pero si no le ha hecho no es mi culpa
- Si no tiene todos los requisitos mejor ni se ponga a la cola, vaya no más volverá cuando tenga todo
- Ya le dije el otro día

Utilice frases de cortesía, explique con claridad al cliente que requisitos debe portar, no abuse de la confianza con clientes, demuestre respeto, profesionalismo y don de gente para una satisfacción total en el servicio.

Imagen

La imagen que se proyecta debe ser de profesionalismo, de eficacia, de honestidad, de cultura, de serenidad, de sencillez y de cordialidad entre otras virtudes.

Una imagen personal, pulcra y elegante siempre será una carta de presentación y dirá más que mil palabras.

Una imagen equilibrada y armónica resulta de la sumatoria de aspectos exteriores y una personalidad educada.

Toda imagen se genera a partir de tres componentes: los físicos, los conceptuales y los valorativos.

- **Componente Físico:** es lo primero que se percibe, es importante es contar con elementos que garanticen una opción correcta de la imagen de la organización.
- **Componente Conceptual:** es lo que la empresa quiere transmitir sobre todo lo tangible que es percibido por el cliente
- **Componente Valorativo:** es el resultado de la articulación entre el Componente Físico y el Componente Conceptual.

La voz.

A través de ella se puede dar la comunicación

Características

Tono

- Un nivel bajo en volumen demuestra Tristeza;
- Alto demuestra Alegría
- Ni alto ni bajo demuestra Desinterés
- Medio-alto y velocidad rápida, Nerviosismo
- Velocidad rápida, tono alto y acentuación pronunciada, demuestra Sorpresa.
- Volumen alto, medio ritmo y voz decidida, demuestra Confianza.

Distribución del área de trabajo

- Es un lugar en donde permanecemos gran parte de nuestro tiempo
- En todo momento muestre orden y limpieza
- Mantenga cada cosa en su lugar
- Tenga disponible y al alcance lo que utilice con más frecuencia

- Sus modulares deben ser ergonómicos para mayor comodidad y evitar enfermedades de circulación u otros trastornos que con el tiempo afectan al servidor.

Vestuario

Es muy importante en todos los ámbitos de nuestra vida, pero en el ámbito laboral adquiere más importancia, quienes están frente a frente con el público deben proyectar una imagen agradable, impecable y que identifique a la organización a la que pertenece.

La imagen de la institución depende en gran parte de la buena impresión que los empleados produzcan en los demás, la elegancia garantiza el éxito.

La forma de vestir en el trabajo, de saludar, de presentarse dice mucho de un servidor, se debe mantener la imagen acorde a la actividad que desempeña y a la empresa que representa.

Protocolo

Es el conjunto de reglas, costumbres que permiten desenvolvernó en las diferentes actividades y ocasiones que se presentan en nuestro entorno.

Etiqueta

Refleja la indumentaria, modales, lenguaje gestual, comunicación oral y aspectos de comportamiento social y profesional.

Se hace necesario poner en práctica las siguientes normas para alcanzar una buena convivencia en el ambiente de trabajo:

- Ser abiertos y receptivos a las opciones y sugerencias de los demás compañeros
- Admitir únicamente críticas constructivas
- Evitar discusiones y riñas, trate de controlar su carácter o la provocación de otros y sea lo más cordial posible

- Si tenemos que ausentarnos del trabajo por alguna razón justificada se debe dar aviso para evitar contrariedades
- Debemos estar prestos al trabajo en equipo
- No debe atribuirse méritos por trabajos o proyectos de los que no ha sido parte o autor
- Sea honesto en los reportes de gastos que presente
- Haga tan pocas llamadas personales como se posible
- Sea amable y cortés la mayor parte de tiempo de convivencia con sus compañeros.
- Tenga la predisposición de colaborar a medida de sus conocimientos
- Tome en cuenta el interés general sobre el particular

El vestuario laboral

Los servidores deben vestir con ropa sencilla, que le permita moverse libremente en su rutina diaria, se debe caracterizar por la presentación personal impecable, la elegancia y el estilo, están definidos por la naturalidad, la discreción y los buenos modales.

Se debe escoger el vestido y accesorios de acuerdo con la hora, el clima y la celebración, esto dará una imagen positiva, lo más importante es tener sentido común y gusto para estar acorde con la situación.

Para la oficina es aconsejable proyectar una imagen clásica y conservadora:

Considere su estatura: es alta?, es baja?,

Su contextura: es delgada?, gruesa?, gordita?, flaquita?

Accesorios: estos son infaltables en todo momento, trate de combinarlos adecuadamente y evite usarlos de forma recargada

Cartera y calzado: ambos de ser del mismo estilo y color o perteneciente a la misma gama de colores y material.

Maquillaje y peinado: es un aspecto importante, normalmente si está de cara al público debe ser cuidada y limpia, el objetivo es transmitir a la gente el buen gusto y elegancia sin exageraciones.

La apariencia personal es tan importante como los conocimientos que debe poseer

Postura del cuerpo

Se debe caminar con el rostro erguido, pasos firmes y seguros y el entre un tanto encogido, aunque parezca gracioso en las damas se debe caminar como si estuviera en una pasarela.

También es importante cuidar la forma de sentarse y ponerse de pie, su forma de hablar, es preciso utilizar tonos correctos para el servicio y atención al cliente interno o externo.

Aspectos que se debe evitar cuando interactúe con clientes:

- Gestos y ademanes que denoten nerviosismo o mala educación
- Retorcerse los dedos,
- Morderse las uñas,
- Entrarse los dedos en la nariz,
- Limpiarse los oídos con los dedos, llaves, invisibles en el caso de las damas u otros objetos

El cliente:

Los servidores del cuerpo de bomberos de Salcedo, deben tener pendiente en todo momento que el cliente interno o externo es la persona que nos trae sus necesidades y sus deseos; y, es nuestra obligación satisfacerlo.

Tipo de clientes:

Cliente discutidor

Son agresivos por naturaleza y seguramente no están de acuerdo y discuten por cada cosa que se diga, es necesario aplicar ciertos consejos: solicítele su opinión; háblele suavemente pero firme; concentre la conversación en los puntos en que se está de acuerdo

Cliente enojado

No hay que negar su enojo, consejos para manejar la situación: no ponerse a la defensiva, no involucrarse en las emociones; no provocar situaciones más irritantes; calmar el enojo; no hay que prometer lo que no se puede cumplir; analizar a fondo el problema ser solidarios y negociar una solución.

Cliente ofensivo

El primer pensamiento que nos cruza al tratar con personas ofensivas es volver irónicos, lo mejor es ser amables, esto los descoloca y hace bajar el nivel de confrontación.

Cliente infeliz

Estas personas no necesariamente tienen un problema con la entidad, es con la vida en general, no hay que intentar cambiarle se debe procurar mejorar la situación, mostrándose amable, comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que está buscando.

Cliente exigente

Es la persona que interrumpe y pide atención inmediata, esto sucede en los individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control

Cliente Coqueteador

Las insinuaciones, comentarios con implicaciones sexuales, pueden provenir de hombre y mujeres, ante esta situación se debe mantener una actitud calmada y de tipo profesional en todo momento.

Cliente que no habla y el indeciso

Es recomendable tener paciencia, ayudarles, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada, sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

Cliente que siempre se queja

No hay nada que le guste, el servicio siempre será malo, los precios son caros entre otras críticas; hay que asumir que es parte de su personalidad, dejarlos hablar una vez que se desahogue dejarlo encarrilar la solución que cuenta el tema principal.

Clases de clientes quejosos:

Quejosos Extrovertidos

- Nos hacen saber su disgusto y nos ayudan a saber cuáles son nuestros puntos débiles
- Están interesados en que se les solucione su situación
- Si no se le soluciona su queja pueden convertirse en activistas

Quejosos Pasivos

- Generalmente nunca se quejan, requieren ser mal tratados para quejarse
- Aunque no hablan mal de la institución, tampoco dicen nada bueno
- Nunca se sabe cuándo se van a usar a otro nivel de queja
- De ellos no vamos a aprender nada y debemos hacer todo lo posible para que se animen a hablar

Quejosos Furiosos

- Son los más letales de los cuatro grupos
- Generalmente no le van a decir una palabra de su queja a su institución
- Pero le van a contar a quien los quiera escuchar sobre su descontento, posiblemente exagerando la situación

- La institución nunca sabrá de su existencia

Quejosos Activistas

- Son más peligrosos que los iracundos, sobre todo si no están satisfechos con la reacción de la institución ante su queja
- Quieren más que un lógico resarcimiento
- Su principal motivación es la venganza, mientras esparcen su versión sobre el mal servicio de la institución a todo el mundo
- Son capaces de recurrir a cualquier medio, inclusive la publicidad, abogados, cartas de lectores, para hacer daño a la entidad.

Es importante hacerse la pregunta del porque no se quejan los clientes?.

Puede ser por alguna de las siguientes respuestas:

- Porque cree que no vale la pena, que nadie lo va a escuchar y de nada servirá
- Porque podrían poner en duda su queja, y tendría que defenderse
- Porque otra gente se habría visto envuelta en el problema, y se producirá un escándalo
- Porque no sabe a quién quejarse
- Porque van a pasar un la rato, es tedioso tener que quejarse.
- Porque están muy enojados y temen excederse
- Porque los habrían tratado mal y entonces se enojarían mucho mas
- Porque la persona sobre la que se queja podría perder su trabajo.

Reglas para prestar un buen servicio

Regla de platino

Se debe actuar con los clientes como consultores, asesorarles sobre lo que ellos requieren o necesitan, para su total satisfacción.

Regla de oro

Básicamente se debe tratar a los demás como a ti te gustaría que te traten

Responsables de la aplicación

Toda la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

Estrategia III: Tratamiento de quejas o sugerencias en la Unidad de Tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

En las actividades cotidianas, los servidores hacen su labor de la mejor manera posible para atender el requerimiento de usuario, pero en ocasiones de un momento a otro se presentan situaciones que dificultan continuar con el normal desenvolvimiento, lo que conlleva a problemas por la insatisfacción de clientes que por una u otra razón no han sido satisfechas sus necesidades.

Por ello es importante la interacción entre los propios servidores y los clientes externos, utilizando mecanismos que permitan evaluar la prestación de los servicios que ofrece la entidad, con el propósito de identificar falencias que puedan corregirse a tiempo a fin de lograr un servicio de calidad.

A fin de conocer el sentir de los clientes internos y externos, y tratar inconformidades que puedan darse, se ha considerado dar la importancia suficiente para que desde afuera de la institución, nos refieran inquietudes o sugerencias que se las debe tomar de forma positiva para mantener, superar o eliminar procedimientos que sean adecuado y óptimos para el beneficio de la comunidad.

Objetivo

Receptar quejas que son problemas no solucionados y/o sugerencias de clientes internos y externos, para analizarlos y buscar alternativas que apunten a un

cambio de actitud en los funcionarios de la unidad de tesorería del GADPCH, para lograr la superación institucional.

Elementos que se deben considerar para presentar una queja

La manifestación de la queja, se hará ante la máxima autoridad de la unidad de tesorería del GADPCH y en presencia de la otra persona para conocer los dos testimonios.

Debe ser clara y contundente, con documentos que avalen la queja, y se lo hará directamente hacia la persona involucrada, no se lo hará generalizando a todos los funcionarios.

De no ser escuchada y resuelta por la máxima autoridad, se procederá a hacerlo por escrito afín de que se tomen correctivos que sienten un precedente para los demás funcionarios.

Competencias y habilidades necesarias para lograr una verdadera interacción en el manejo de quejas

Afrontar el problema tan pronto como sea posible

Escuchar atentamente y hacer las preguntas que sean necesarias para asegurarse de haber comprendido bien el problema.

Ofrecer disculpas una vez atendido el problema utilizando frase como: “le agradecemos que nos haya manifestado su queja”; “le ruego que nos disculpe”, también es procedente dar una breve excusa por lo sucedido.

Resolver el problema tan pronto como sea posible, en ocasiones será innecesario hacerle saber serenamente que esta vez no tienen la razón.

Ofrecer “algo más”, además de haber satisfecho su queja o reclamo, siempre que sea posible podemos ofrecerle algo más.

Procedimiento que la unidad de Tesorería del GADPCH debe aplicar:

- Receptar y verificar que los datos sean reales

- En primera instancia confrontará a los involucrados en la situación, de no mediar solución, procederá a elevar un informe de lo ocurrido con la firma del denunciante.
- De existir varias quejas por escrito, identificará hacia que funcionario está dirigida/o.
- Notificará por escrito al funcionario responsable del área en problemas para su legítimo derecho a la defensa conforme lo estipula el Art. 76 de la constitución de la república del Ecuador.
- Reunidos todos los argumentos suficientes en calidad de prueba de las dos partes, la unidad de tesorería remitirá a la Jefatura mediante informe con el debido asesoramiento para el análisis correspondiente y la resolución por parte de la máxima autoridad para corregir lo negativo de lo ocurrido.
- Finalmente la unidad de tesorería del GADPCH será la encargada de dar el seguimiento para la sanción correspondiente en caso que el funcionario sea identificado como responsable de los hechos o de aplicar la sugerencia dada.

En caso de ser necesaria la queja por escrito, se utilizará el siguiente formato:

La información que será registrada en este formulario es totalmente confidencial y será de uso exclusivo para la unidad de tesorería del GADPCH.

A fin de optimizar recursos según el principio de mayordomía de la oficina, este formato se lo hará en tamaño de media carta de la hoja A4, con los siguientes enunciados:

- Membrete de la institución
- Fecha y hora
- Nombre completo de quien presenta la queja o sugerencia
- Numero de cedula de ciudadanía
- Rápidamente describa el motivo de la queja o sugerencia

- Identificación del servidor y área en donde ocurrió el problema
- Número de teléfono celular o convencional
- Correo electrónico
- Firma
- Deberá adjuntar una copia de la cédula de identidad, con el objeto de garantizar la veracidad del denunciante.

Adquisición del buzón

- El área de adquisiciones realizará la cotización y compra de un buzón con una capacidad de contención mínima de 100 hojas formato A4.

Adecuaciones o adecentamiento del lugar para el buzón de quejas y sugerencias.

- Se realizarán las adecuaciones necesarias para la instalación del buzón de quejas y sugerencias con su respectivo modular donde los usuarios podrán tener comodidad para realizar sus observaciones.

Ubicación del buzón de sugerencias

- El buzón de sugerencias, quejas y reclamos se ubicará en el pasillo principal de acceso a la Unidad de Tesorería del GADPCH. En un lugar visible y accesible para los usuarios, además se deberá instalar un modular donde los clientes puedan escribir sus quejas y sugerencias.

Rotulación del buzón de quejas y sugerencias.

- Un funcionario de la Unidad de Tesorería realizará la rotulación y señalización para que los clientes puedan ubicar con facilidad el buzón, además colocará un impreso con las reglas para un correcto uso de este espacio dedicado a recolectar información respecto al servicio y atención al cliente también las sugerencias o recomendaciones que tengan que efectuar los usuarios.

Presupuesto

- Es determinado por el presupuesto institucional para el POA de la Unidad de Tesorería del GADPCH

Responsables

- Todos los funcionarios de la Unidad de Tesorería del GADPCH.

Seguimiento

- Cada funcionario tendrá la responsabilidad de hacer el seguimiento respectivo con el fin de que el cliente este siempre satisfecho.

ANEXO N° 6

PERSONAL DE LA UNIDAD DE TESORERIA DEL GADPCH



SERVICIO AL USUARIO DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DEL GADPCH



ENCUESTA A LOS FUNCINARIOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DEL GADPCH.



RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA UNIDAD DE TESORERÍA DEL GADPCH.

